

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**ELISABETE RODRIGUES DE ALMEIDA FERREIRA**

**O ESTRATEGIZAR DE UMA FAMÍLIA:**

**análise do processo de profissionalização da gestão de uma  
empresa familiar capixaba sob a ótica da estratégia como prática  
social**

Vitória  
2015

ELISABETE RODRIGUES DE ALMEIDA FERREIRA

**O ESTRATEGIZAR DE UMA FAMÍLIA:**

**análise do processo de profissionalização da gestão de uma  
empresa familiar capixaba sob a ótica da estratégia como prática  
social**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior

Vitória  
2015

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata,

A Deus, pelo sopro de vida e por me capacitar a vencer cada desafio;

A minha mãe que durante a conclusão desse trabalho doou seu tempo para cuidar do neto, me dando a tranquilidade necessária para finalizar essa etapa, sem você mãe, isso não seria possível;

Ao meu esposo por entender os momentos de ausência, pelo apoio e companheirismo em todas as horas;

Ao meu pai e minha irmã pelo apoio incondicional e por me ensinarem o valor do conhecimento;

Ao meu orientador pela compreensão e direcionamento nas melhores escolhas;

As minhas colegas de trabalho pelo apoio e incentivo na conclusão desse estudo;

Aos membros da empresa estudada, que de braços abertos permitiram a realização desse estudo.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é investigar como a profissionalização da gestão é articulada no fazer estratégia dos praticantes de uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada no Estado do Espírito Santo. Para o estudo foram utilizados modelos de análises para compreensão dos aspectos que envolvem a empresa familiar, a partir de uma abordagem interpretativa, se distanciando do uso de modelos como mero resumo da realidade. Fundamenta-se na teoria da Estratégia como Prática Social (JARZABKWOSKI, 2005; JARZABKWOSKI, SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2006), que pressupõe que a estratégia é construída pelos atores sociais, sendo necessário investigar como eles agem, por que agem e quais práticas utilizam para a investigação da profissionalização da gestão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com aplicação de estudo de caso único (Yin, 2005). A coleta de dados foi realizada utilizando a triangulação metodológica (JICK, 1979), conjugando entrevistas semiestruturadas, observação não participante feita de forma assistemática e pesquisa documental. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004). Como contribuição constatou-se que semelhante à Dekker et al. (2015) a profissionalização da gestão ocorreu com o envolvimento de não familiares aliado ao desenvolvimento de outras dimensões da profissionalização, mas esse caso diferencia-se à medida que verificou-se a influência do campo extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006) sob a filha do casal fundador, que assim se profissionaliza e desenvolve estratégias para a profissionalização da empresa familiar. Dessa forma, a profissionalização na empresa investigada envolve a profissionalização da família empresária (FANG ET AL., 2012), o envolvimento de não familiares na gestão e o envolvimento da empresa nas outras dimensões da profissionalização. Em adição a esses três fatores, é necessário atribuir a profissionalização da família empresária como fator moderador no processo da profissionalização da gestão.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Profissionalização. Estratégia como Prática Social. Atividade estratégica.

## ABSTRACT

This work investigates how the professionalization of management is articulated in strategizing practitioners of a small family business, located in the state of Espírito Santo. It was used analysis models based in an interpretative approach for understanding factors involving the family business, avoiding analysis models based in a mere summary of reality. This study is based on the theory of Strategy and Social Practice (JARZABKWOSKI, 2005; JARZABKWOSKI, SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2006), which assumes that the strategy is constructed by social actors, so it need to investigate “how” they act and “why” they act and which practices they use for the investigation of professional management. This is a qualitative research, with application of single case study (YIN, 2005). Data collection was performed using the methodological triangulation (JICK, 1979) and it combines semi-structured interviews, non-participant observation made in an unsystematic way and documentary research. Data analysis was done through content analysis (Bardin, 2004). Similarly to Dekker et al. (2015), it was noted that the professionalization of management has occurred with the involvement of a non-family member allied with the development of other dimensions of professionalization, however this case differs from Dekker as it was noted the influence of extra-organizational field (WHITTINGTON, 2006) under the daughter of the founder couple, whom becomes professional and developed strategies for the professionalization of the family business. The professionalization involves the professionalization of business family (FANG ET AL., 2012), the involvement of non-family member in the management and the company's involvement in other aspects of professionalization, In addition of these three factors, it is necessary to assign the professionalization of family entrepreneur as a moderator factor of professionalization of management process.

**Keywords:** Family business. Professionalization. Strategy as Social Practice. Strategic activity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Modelo de Três Círculos em Empresas Familiares.....   | 21 |
| Figura 2: Posição dos contraparentes em empresas familiares .....   | 22 |
| Figura 3: Modelo de Três Círculos revisado com a inclusão do contexto/<br>sistema de valores familiares ..... | 23 |
| Figura 4: Modelo de Quatro Círculos e Valores (M4CCV) .....   | 24 |
| Figura 5: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento .....  | 25 |
| Figura 6: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado .....   | 27 |
| Figura 7: Atividade como foco .....   | 34 |
| Figura 8: Domínios de pesquisa em EPS.....  | 38 |
| Figura 9: Visão relacional .....  | 39 |
| Figura 10: Integração da Práxis, Práticas e Praticantes.....  | 40 |
| Figura 11: Envolvimento da Família na Gestão: efeitos não lineares no<br>desempenho.....                      | 48 |
| Figura 12: Itens e dimensões da profissionalização.....   | 50 |
| Figura 13: Representação dos entrevistados por ocupação na empresa .....                                      | 69 |
| Figura 14: Esquema analítico da dissertação.....  | 71 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**3ES** – Encontro de Estudos em Estratégia .

**ANPAD** – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.

**EF** – Empresa Familiar.

**EnAnpad** – Encontro da ANPAD.

**Eneo** – Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD.

**EnGPR** – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

**EPS** – Estratégia como Prática Social.

**M3C** – Modelo dos Três Círculos.

**M4CCV** – Modelo de Quatro Círculos com Contraparentes e Valores Familiares.

**O&S** – Organizações e Sociedade.

**PwC** – Price Waterhouse Coupers

**RAC** – Revista de Administração Contemporânea.

**RAE** - Revista de Administração de Empresas.

**Rausp** - Revista de Administração da Universidade de São Paulo.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>17</b> |
| 2.1 A EMPRESA FAMILIAR .....  | 17        |
| 2.2 MODELOS PARA ANÁLISE DE EMPRESAS FAMILIARES .....                               | 20        |
| 2.2.1 O Modelo de Três Círculos (M3C) e sua evolução .....                          | 21        |
| 2.2.2 O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional.....                               | 25        |
| 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES FAMILIARES .....                               | 29        |
| 2.4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL (EPS) .....                                      | 32        |
| 2.4.1 Contexto .....  | 32        |
| 2.4.2 Práticas, Praticantes, Práxis .....   | 35        |
| 2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO .....  | 43        |
| <b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>56</b> |
| 3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA .....   | 56        |
| 3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....   | 58        |
| 3.2.1 Escolha do lócus da pesquisa.....   | 59        |
| 3.2.2 Implicações éticas.....   | 60        |
| 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....  | 61        |
| 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS .....  | 65        |
| 3.5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....  | 68        |
| <b>4. ESQUEMA ANALÍTICO .....</b>   | <b>72</b> |
| <b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                    | <b>75</b> |
| 5.1 O LÓCUS DA PESQUISA .....   | 75        |
| 5.1.1 Breve histórico da empresa familiar.....                                      | 75        |
| 5.1.2 Valores Familiares e Cultura Organizacional.....                              | 79        |
| 5.2 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS REFERENTES A ARTICULAÇÃO DA<br>PROFISSIONALIZAÇÃO..... | 87        |
| 5.2.1 Construindo o sonho : 2000 a 2006 .....                                       | 87        |
| 5.2.1.1 Práticas, Praticantes, Práxis .....   | 89        |
| 5.2.1.2 Gestão profissionalizada.....   | 91        |
| 5.2.2 Superando crises: 2007 a 2012 .....   | 95        |
| 5.2.2.1 Práticas, Praticantes, Práxis .....   | 96        |



|           |                                     |            |
|-----------|-------------------------------------|------------|
| 5.2.2.2   | Gestão Profissionalizada .....      | 99         |
| 5.2.3     | Ganhando forças : 2012 a 2014.....  | 102        |
| 5.2.3.1   | Práticas, Praticantes, Práxis ..... | 103        |
| 5.2.3.2   | Gestão Profissionalizada .....      | 113        |
| <b>6.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>    | <b>119</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS.....</b>             | <b>124</b> |
|           | <b>APÊNDICE.....</b>                | <b>131</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o *Family Firm Institute* (2012), as empresas familiares são responsáveis por 70% a 90% do Produto Interno Bruto (PIB) e representam a maior parte das empresas no mundo, principalmente na América Latina, variando entre 65% a 90% das empresas desses países. Sua importância também é verificada nos Estados Unidos, e em países da Europa e África (BHAT; SHAH; BABA, 2013).

No Brasil, segundo o SEBRAE (2005) aproximadamente 90% das empresas são consideradas familiares, e atualmente tem apresentado perspectivas de crescimento, conforme apontado na sétima edição da pesquisa realizada pela *Price Waterhouse Coopers* (PwC), no ano de 2014. A pesquisa indicou que houve crescimento nos negócios em 70% das empresas familiares entrevistadas no Brasil. A mesma pesquisa entrevistou líderes de empresas familiares em mais de 40 países, e indicou também que o crescimento global foi de 60%.

Entretanto, os números expressivos não refletem uma posição apenas favorável, visto que, essas empresas enfrentam dificuldades para desenvolver o negócio e obter bons resultados. De acordo com Oliveira (2010) apenas 30% das organizações sobrevivem à segunda geração e somente 5% alcançam a terceira. Como alternativa a esse quadro, a profissionalização da gestão tem sido opção para o desenvolvimento do negócio.

Como ponto inicial para o desenvolvimento deste estudo, é necessário definir o que torna uma empresa familiar. Segundo Sharma (2004) é importante estabelecer definições claras do que é uma empresa familiar, pois ao apresentar claramente o conceito adotado no estudo, o pesquisador contribui na construção de um corpo de conhecimento acumulado. Com isso é possível estabelecer uma agenda de pesquisa consistente para o desenvolvimento do campo de pesquisa em empresas familiares. Ainda de acordo com Sharma (2004), inúmeras tentativas vêm sendo feitas para articular as definições conceituais e operacionais de empresas familiares, e vários estudiosos têm revisado definições existentes como tentativas de consolidar pensamentos, gerando assim diferentes concepções quanto à definição de empresa familiar.

Tendo em vista a pluralidade do campo, será considerada nesta pesquisa como empresa familiar, aquela que é controlada e gerenciada por uma família (CHANDLER, 1990). Nessa concepção é pressuposto que a família detém a propriedade da empresa e exerce as atividades gerenciais. Esse aspecto denota a singularidade dessas organizações, visto que, gestão, propriedade e família estão inter-relacionadas.

Para compreender os relacionamentos presentes nesse tipo de organização, utilizou-se como referência o modelo de análise de Tagiuri e Davis (1996) e sua evolução, mas, que nesse trabalho foram abordados com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o objeto de pesquisa, salientando o valor heurístico dos modelos (DOMINGUES, 2004). Nesse modelo a empresa familiar é composta por três subsistemas independentes, e superpostos: gestão, propriedade e família, em que todos os atores da organização ocupam uma, ou mais, posições, sendo possível revelar conflitos e investigar o que realmente acontece dentro de uma empresa familiar.

Nesse contexto da EF destaca-se a importância da profissionalização da gestão, visto que, alguns aspectos negativos envolvidos nas relações familiares são reproduzidos na empresa, como a excessiva intimidade que atrapalha o caráter profissional da empresa, conflitos que geram a descapitalização, a falta de disciplina, que podem ser minimizados ao serem desenvolvidas as dimensões da profissionalização da gestão (DEKKER et al., 2015; GERSICK et al., 2006).

Nesta dissertação adota-se uma perspectiva multidimensional da profissionalização da gestão (DEKKER et al., 2015), que engloba as seguintes dimensões: sistemas de controle financeiro, envolvimento de não familiares na gestão, sistemas de controle de recursos humanos, descentralização da autoridade e atividade de alto nível. A partir dessas dimensões, as empresas familiares podem se inserir no processo de profissionalização de diferentes modos e intensidade (DEKKER et al., 2012).

A perspectiva de Dekker et al. (2012; 2015) se distancia das visões binárias que definem a profissionalização como a presença ou não de atores não familiares na gestão, evidenciando a importância de investigar diferentes aspectos envolvidos no processo da profissionalização da gestão aliados ao envolvimento de atores não

familiares na gestão, pois o envolvimento desses atores influencia no desenvolvimento das outras dimensões, podendo gerar melhores resultados no desempenho da empresa.

A influência dos atores não familiares na gestão demonstra a importância de investigar como os atores sociais agem no processo de profissionalização da gestão. Nesse sentido, a análise volta-se para os praticantes, ou seja, em quem realmente faz a estratégia da empresa, mostrando como a práxis e suas práticas influenciam e são influenciadas nesse processo de profissionalização da gestão. Hall, Melin e Nordqvist (2008) afirmam que a interação entre os atores de empresas familiares produz uma forte influência na formação de estratégias, pois o contexto em que as estratégias emergem está enraizado em valores e emoções familiares.

Diante disso, os conceitos de valores familiares e cultura organizacional (ÁLVARES, 2003; AKTOUF, 1993; SMIRCICH, 1983) serão trabalhados na investigação da dinâmica em que a profissionalização da gestão emerge, na caracterização da organização e na compreensão das ações dos atores sociais, que direcionarão esta investigação, pois, de acordo com a perspectiva da EPS, o foco é em quem faz a estratégia, como faz, por que faz e suas implicações (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), atestando a importância da investigação da práxis, alinhada aos praticantes e suas práticas.

A partir desse novo olhar do fazer estratégia, a atenção dos pesquisadores em estratégia vem mudando nas duas últimas décadas, principalmente entre a academia europeia, em que os estudos em administração tem se movimentado para a prática (WHITTINGTON, 2004). Conforme Maciel e Augusto (2013), nesse envolvimento com a prática, a visão estratégica vem cedendo espaço para abordagens sociológicas, interessadas não somente na estratégia como algo que a organização tem, mas como algo que as pessoas fazem.

Dessa forma, investigar a profissionalização da gestão em empresas familiares a partir da estratégia como prática social, torna-se relevante pois pouco se sabe sobre como a profissionalização é praticada, como os interesses dos proprietários influenciam esse processo e o significado da profissionalização da gestão no contexto da EF (NORDQVIST; MELIN, 2010). Torna-se ainda pertinente aplicar esse

estudo em uma empresa familiar diante da importância desse tipo de organização no contexto socioeconômico.

Apesar da singularidade dessas organizações, que possibilita diferentes abordagens de análise, de acordo com De Paiva et al., (2008) a produção científica brasileira sobre empresas familiares apresenta a tendência de replicar as mesmas temáticas utilizando apenas casos diferentes, e que em sua maioria são trabalhados com um único tema, sem realizar inferências com outra temática. Os autores destacam ainda ser necessário incorporar novas categorias de análise que apontem rumo à compreensão e sobrevivência dessas organizações.

O estudo de De Paiva et al., (2008), retrata as limitações do campo de estudo sobre empresas familiares, entretanto, atualmente a produção acadêmica está em crescimento e diferentes abordagens vêm conquistando espaço (DAVEL; COLBARI, 2000; LESCURA et al., 2012). Segundo Bhat, Shah e Baba (2013) uma das vertentes em desenvolvimento tem o propósito principal de compreender as relações sociais que ocorrem nas organizações, investigando se as empresas familiares realmente se comportam de forma diferente de outras, e o que as tornam diferentes, trazendo a pesquisa para o nível micro. Verifica-se que há um interesse em investigar os atores das empresas familiares e seus relacionamentos, mas há pouco avanço na investigação de como esses atores constroem suas estratégias em empresas que passam, ou já finalizaram o processo de profissionalização da gestão.

Nesse quadro observa-se que a profissionalização da gestão alinhada a um olhar sociológico da estratégia é uma lacuna nos estudos sobre empresas familiares no Brasil, portanto o presente estudo contribuirá para a diversificação do campo e para uma nova perspectiva de compreensão da EF, em que se buscou conhecer o processo da profissionalização da gestão, a partir da ação dos praticantes da EF, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS). Acredita-se também que ao adotar uma perspectiva multidimensional da profissionalização da gestão, essa dissertação se afastará de resultados que apenas investigam a participação de atores não familiares, revelando assim diferentes aspectos que compõem o processo da profissionalização da gestão no caso investigado.

Quanto ao desenvolvimento do campo de pesquisa em EPS, o presente estudo oferece contribuições, pois apesar do crescimento na produção acadêmica nesse tema, ainda existem poucos trabalhos no Brasil (TURETA; ROSA; SANTOS, 2006), sendo menor a publicação dentro do campo da EF. Assim sendo, a pesquisa poderá contribuir para a diversificação do campo da empresa familiar e para a consolidação das pesquisas em EPS, que ainda se configura como um campo emergente.

Considerando esse quadro, a presente pesquisa investigou como pensam e agem os atores sociais de uma empresa familiar, a partir de um estudo de caso único, que foi aplicado durante o ano de 2014, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: **Como a profissionalização da gestão é articulada no fazer estratégia dos praticantes na empresa familiar?**

Dessa forma o presente trabalho tem como objetivo geral: Descrever e analisar a articulação da profissionalização da gestão no fazer estratégia dos atores sociais de uma empresa familiar.

Para alcance do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- i. Investigar o que é profissionalização da gestão para a EF;
- ii. Identificar os principais atores envolvidos na profissionalização da gestão;
- iii. Identificar as práticas extra e intra-organizacionais;
- iv. Identificar as práxis em torno da profissionalização;
- v. Investigar como as práticas influenciam nas práxis em torno da profissionalização;

Com a proposta de investigar a profissionalização da gestão com base na interação dos atores no contexto de uma empresa familiar, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva (FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 2006), com aplicação do estudo de caso como estratégia de investigação. Conforme Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, onde os limites entre fenômeno e contexto não são claramente dados. Sendo então, a estratégia de investigação apropriada para esta pesquisa, pois conforme Jarzabkowski (2003) a estratégia é influenciada pelo seu contexto, não sendo possível considerar os atores

de forma dissociada, já que a dimensão da pesquisa está focada em compreender realidades confusas ao fazer a estratégia na prática.

No procedimento de coleta de dados aplicou-se a triangulação *within-method*, composta pela utilização de várias técnicas dentro de um mesmo método (JICK, 1979), sendo aplicadas as seguintes técnicas: entrevista semiestruturada (FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 2006), observação não participante assistemática (FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 2006), e pesquisa documental (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). A análise de conteúdo (BARDIN, 2004) foi aplicada na análise das entrevistas, dos dados coletados em observação e dos documentos fornecidos pela empresa. O uso de múltiplos métodos de coleta atende às chamadas do campo de estudo da EF, que conforme Sharma (2004) necessita do uso de diferentes meios de coleta de dados para capturar diferentes perspectivas.

Com este estudo pretende-se ampliar o escopo de discussão sobre empresas familiares para o que os atores realmente fazem no contexto de profissionalização da gestão, analisando se os mesmos atuam para o fortalecimento das práticas profissionais ou se há dissonâncias entre o objetivo da empresa de tornar sua gestão profissionalizada e a forma que os praticantes se articulam. Com essa proposta o estudo apresenta um olhar desafiador para a pesquisa em profissionalização da gestão e estratégia em EF, que costumeiramente dão ênfase aos resultados em detrimento da atividade estratégica e das interações sociais envolvidas.

O estudo contribui ainda ao diversificar a perspectiva de análise das EFs, pois normalmente são feitas analisando apenas o nível macro. Ao investigar a profissionalização da gestão sob a ótica da EPS, a pesquisa adota uma visão relacional, aliando os níveis de análise micro, meso e macro. Dessa forma, revelam-se como os atores sociais agem e interagem no nível micro, as práticas organizacionais no nível meso, e no macro a influência do campo extra organizacional, conhecendo assim o contexto ao qual a EF faz parte. Com isso, uma miríade de possibilidades de pesquisas pode ser revelada, mostrando que as pesquisas sobre empresas familiares podem extrapolar o foco em resultados econômicos, e aprofundar no entendimento em como eles ocorrem. Essa proposta atende aos desafios de pesquisa citados pelos pesquisadores em EPS

(JARZABKWOSKI; WILSON, 2004; SEILD; WHITTINGTON, 2014), que alertam ao risco da pesquisa em EPS ter foco somente no nível micro.

A presente dissertação contém seis capítulos, incluindo essa introdução. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, sendo discutidos os conceitos de empresa familiar na literatura e para o presente trabalho. Em seguida foram abordados os modelos de análise para empresas familiares, seguidos da discussão dos conceitos da cultura organizacional e valores familiares e da Estratégia como Prática Social. Finalizando o referencial teórico foram abordados os aspectos que envolvem a profissionalização da gestão. No capítulo 3 é apresentada a proposta metodológica para a pesquisa, e no quarto capítulo é apresentado o esquema analítico da pesquisa. A apresentação e análise dos dados coletados são apresentadas no capítulo 5, e no capítulo 6 são expostas as considerações finais deste trabalho.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A EMPRESA FAMILIAR**

O campo de pesquisa sobre empresas familiares é caracterizado pela pluralidade conceitual, em que as características de gestão, propriedade e família são conjugadas de acordo com a abordagem de cada autor. Alguns estudiosos se concentram em requisitos específicos, como a propriedade e a gestão como atributos exclusivos da família, ou ainda autores que estabelecem a sucessão familiar como pré-requisito, como é o caso do texto seminal de Donneley (1967) em que são consideradas como familiares as empresas que estão há pelo menos duas gerações sob a direção da família, e exercendo influência sobre a direção empresarial. Entretanto, outros autores, avaliam aspectos relacionados ao envolvimento da família para caracterização da empresa familiar (DYER, 2003, KLEIN; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2005).

Essa diversidade encontrada na literatura acadêmica direcionou a atenção dos pesquisadores nos últimos anos, como demonstra o levantamento bibliográfico, realizado por Moraes Filho, Pinto e Barone (2011), em que foram analisados os artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) — EnAnpad, Eneo, 3ES e EnGPR — e nos periódicos RAC, RAE, Rausp e O&S, no período de 1961 a 2009. Para o período investigado, tendo como base o número de publicações, foi constatado que o conceito de empresa familiar foi o assunto mais pesquisado.

Em estudo anterior ao de Moraes Filho, Pinto e Barone (2011), Chua, Chrisman e Sharma (1999) examinaram as diferenças conceituais, a partir da análise de 250 artigos sobre empresa familiar. Os autores verificaram que essa diversidade resumia-se em três combinações entre propriedade e gestão, sendo: família proprietária com gestão familiar; família proprietária com gestão não familiar e gestão familiar sem a propriedade da família. Na visão dos autores o fator principal é o envolvimento da família no negócio, independente se atua como proprietária ou na administração do mesmo.

Sobre esse mesmo ponto, Sharma (2004) afirma que a tendência dos estudiosos de empresas familiares é distinguir essas organizações das não familiares, e que há pouco avanço para o consenso, mas que o ponto de convergência entre os pesquisadores tem sido o papel da família no controle e na direção da empresa. Em ênfase ao papel da família na empresa, Davel e Colbari (2003) afirmam que o que torna esse tipo de organização singular é exatamente o envolvimento da família.

Sharma (2004) ainda defende que a simples distinção de familiar e não familiar não é adequada, mas o mais apropriado seria examinar as diferenças que tornam as empresas mais e menos familiares, destacando sua heterogeneidade. Sobre esse aspecto, Salvato e Aldrich (2012) destacam a gama de variações existentes entre as empresas familiares, evidenciada pelas diferenças entre famílias, gestão, tipos de controle e pelo padrão evolutivo que a empresa enfrenta no momento.

Portanto, para Sharma (2004), com base nos resultados empíricos do campo, o ideal é investigar os graus de envolvimento da família. Para isso, as atuais pesquisas apresentam três direcionamentos: articulação de várias definições operacionais de empresas familiares, como exemplo o estudo de Chua, Chrisman e Sharma (1999); o desenvolvimento de escalas para identificação dos tipos de envolvimento da família, tal qual o modelo desenvolvimentista de Gersick et al. (2006), em que ocorrem transformações na empresa conforme a passagem de tempo; e o desenvolvimento de tipologias, destaca-se nesse direcionamento a escala F-PEC (*Familianness-Power, Experience, and Culture*), desenvolvida por Klein, Astrachan e Smyrnios (2005).

Os três direcionamentos expõem a necessidade de investigar os elementos que compõe a dinâmica complexa da gestão da empresa familiar e os relacionamentos que nela ocorrem, mostrando que pesquisar organizações dessa natureza envolve um olhar para as pessoas, modelos de gestão, origem da empresa, estrutura de capital, dentre outros. Considerando isso, e diante da necessidade de apresentar a definição de empresa familiar a ser seguida nesse trabalho, para a construção de resultados consistentes e replicáveis (KLEIN; ASTRACHAN; SMYRNIOS, 2005), será adotada como empresa familiar a perspectiva de Chandler (1990), que afirma que uma organização pode ser considerada familiar quando a mesma é controlada e

gerenciada por uma família, independente da geração que está no comando da empresa.

Essa perspectiva destaca a presença da família na propriedade e na gestão, mostrando que as relações familiares permeiam toda a dinâmica da empresa. Dessa forma, a construção da estratégia é influenciada pela família e permeada pelas características que envolvem a organização. Lescura et al. (2012) ressaltam que as empresas familiares possuem características que tornam o trabalho do pesquisador instigante, sendo necessário conhecer as características que envolvem esse tipo de organização. Segundo Gersick et al. (2006) essas características configuram uma forma organizacional peculiar que externam a identidade e linguagem originadas na família.

Essas características resultam em consequências positivas e negativas de acordo com Lodi (1998). Como ponto favorável, observa-se que a lealdade dos empregados é mais acentuada, pois os colaboradores se identificam mais com seus dirigentes, fato resultante da maior proximidade e facilidade de acesso. Outro ponto favorável é o processo decisório mais rápido, visto que, é centralizado em uma ou poucas pessoas. Destaca-se ainda, a visão de futuro, já que as empresas familiares apresentam traço de união entre passado e futuro, buscando perpetuar o nome da família e reputação da empresa (LODI, 1998).

Entretanto, alguns aspectos negativos são encontrados, Gersick et al. (2006) destacam que a intimidade entre os familiares na empresa pode atrapalhar o seu caráter profissional, pois antigos conflitos familiares podem comprometer a paz no ambiente organizacional, criando níveis de tensão. Lodi (1998) ainda destaca que conflitos de interesse entre família e empresa resultam em descapitalização, falta de disciplina e excesso de personalização. Destaca-se ainda o emprego e promoção de funcionários por favoritismo e não por competência, falta de planejamento e de ferramentas de controle, e o uso indevido de recursos da empresa.

Essas características das organizações familiares demonstram sua natureza especial, em que família e empresa estão inter-relacionadas, sendo necessário abordagens que captem esse relacionamento e os resultados que imprimem no ambiente organizacional e na família. Para tanto, será apresentado no próximo

capítulo a evolução do modelo conceitual elaborado por Tagiuri e Davis (1996) que envolve as contribuições de Gersick et al. (2006), Santiago (2011), Silva Junior, Silva e Silva (2013) e Silva (2013).

## **2.2 MODELOS PARA ANÁLISE DE EMPRESAS FAMILIARES**

De acordo com Domingues (2004) o termo modelo pode significar três coisas: 1) o arquétipo de alguma coisa; 2) o resumo da própria realidade; 3) a construção ou criação de algo para conhecer alguma coisa ou direcionar uma pesquisa. Nesse estudo os modelos foram trabalhados de acordo com terceiro significado do termo, com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o objeto de pesquisa e obter direcionamentos para a pesquisa empírica. Com isso adota-se uma perspectiva interpretativa em que os modelos orientam o estudo, mas a partir do contato com o campo diferentes percepções podem ser encontradas.

Dessa forma, os modelos apresentados neste trabalho se constituem canal de conhecimento “...seja ao orientar a pesquisa e ensinar uma descoberta, seja ao objetivar aspectos da realidade e ao formalizar (ou mesmo esquematizar) os vaticínios do pensamento sobre ela” (DOMINGUES, 2004, p.55). As ideias de Domingues (2004) salientam o valor heurístico dos modelos, que, conforme o autor, contribuem para as pesquisas de diferentes ciências.

No campo de estudo de empresas familiares, o uso de modelos visa ajudar os profissionais e estudiosos a trabalharem com a complexidade existente nessas organizações e ajudar os atores a terem uma imagem clara do organismo da qual fazem parte (GERSICK et al., 2006). Portanto os modelos serão trabalhados além da abordagem preditiva, visando fortalecer os alicerces de desenvolvimento desta pesquisa, auxiliando no uso de abordagens coerentes e aplicáveis ao objeto de pesquisa.

Neste capítulo é apresentada a evolução do modelo conceitual elaborado por Tagiuri e Davis (1996), composta pelas contribuições de Gersick et al. (2006), Santiago (2011), Silva Junior, Silva e Silva (2013) e Silva (2013).

### 2.2.1 O Modelo de Três Círculos (M3C) e sua evolução

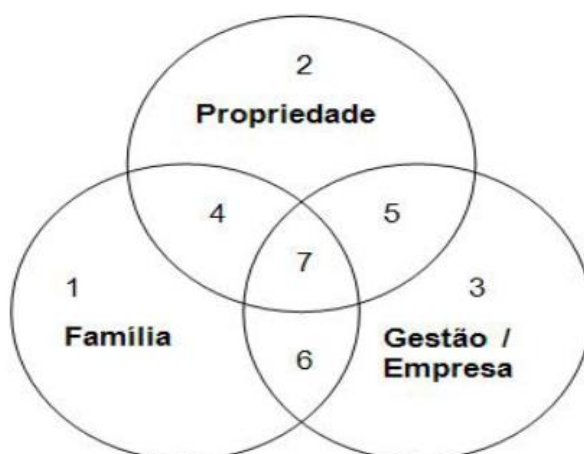
Segundo Oliveira e Beuren (2010) a empresa familiar se relaciona no ambiente com concorrentes, governo, clientes, fornecedores, empregados e com a própria família, formando tensões entre o polo familiar e o polo empresarial. Dessa forma, é flagrante investigar como essas tensões são formadas e quais pessoas compõem esse sistema para auxiliar na compreensão da dinâmica de uma empresa familiar.

Em estudo anterior às ideias de Oliveira e Beuren (2010), Tagiuri e Davis (1996) abordaram os elementos envolvidos no sistema da EF e desenvolveram um modelo que aborda os diferentes papéis desempenhados pelos atores da empresa familiar. De acordo com os autores, a empresa familiar possui atributos ambivalentes que são fontes de vantagens e desvantagens, e decorrem diretamente da sobreposição de papéis dos membros da família com a propriedade e gestão. A presença da família na gestão e na propriedade, por exemplo, pode propiciar um ambiente de lealdade, cooperação e confiança, reduzindo a luta pelo poder, e ainda, se um membro da família atua em papéis simultâneos como o de pai e proprietário, a tomada de decisão tende a ser ágil e eficaz, atingindo os interesses do negócio e da família.

Em contrapartida, empresas e famílias costumam ter objetivos diferentes, de um lado podemos observar o grupo familiar buscando a unidade familiar e por outro, o ambiente de concorrência presente no mundo dos negócios. Assim, um desses objetivos pode por ser sacrificado, estabelecendo zonas de conflitos (TAGIURI; DAVIS, 1996). Seguindo essa mesma abordagem, Gersick et al. (2006) esquematizaram o Modelo de Três Círculos (M3C), composto pelos três subsistemas: gestão, propriedade e família.

Nele os três subsistemas são superpostos e independentes, como pode ser observado na figura 1. Nesses três subsistemas se localizam todas as pessoas da empresa familiar, podendo pertencer a mais de um subsistema (GERSICK et al., 2006). A união dos três subsistemas formam sete setores, que identificam os seguintes agrupamentos de pessoas: no setor 1 estão presentes os membros da família que não detêm propriedade e não trabalham na empresa; no setor 2 os sócios e acionistas que não fazem parte da família e não trabalham na empresa; no setor 3 somente funcionários; no setor 4 proprietários que são membros da família; no setor 5 proprietários que trabalham na empresa; no setor 6 funcionários que são membros da família; no setor 7 proprietários, membro da família que também é funcionário. Dessa forma, um familiar pode pertencer a um subsistema ou até mesmo de todos, conforme o papel que desempenha na empresa (GERSICK et al., 2006).

**Figura 1:** Modelo de Três Círculos em Empresas Familiares



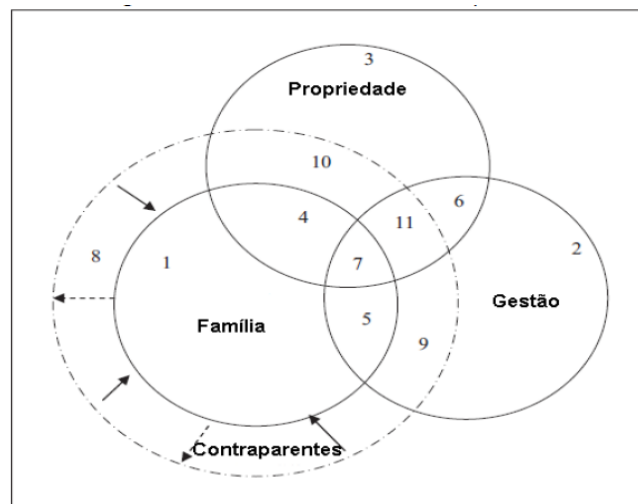
**Fonte:** Gersick et al. (2006, p. 6).

De acordo com Gersick et al. (2006) o modelo contribui para investigar o que está realmente acontecendo na empresa familiar, pois os papéis que cada ator representa na empresa e os conflitos que são gerados a partir desse, são identificados de forma clara. Esse ponto contribui para compreensão dessa dissertação que busca investigar a práxis na profissionalização da gestão, sendo possível verificar o que realmente as pessoas fazem no contexto da empresa familiar.

Apesar da aceitação acadêmica quanto ao M3C, Santiago (2011) constatou que nem todos os atores da EF estavam presentes nesse modelo, para tanto, Santiago (2011) identificou um novo grupo de atores que influenciam nas relações familiares e organizacionais de uma empresa familiar, os contraparentes. Nesta categoria estão inclusos os genros, noras, cunhados, sogros e demais agregados à família, por casamento ou adoção.

O diagrama (figura 2) elaborado por Santiago (2011) destaca a posição dos contraparentes em relação aos membros da família, estando sua participação na empresa influenciada pelo relacionamento com os familiares e ao desempenho do negócio em função das condições ambientais. Dessa forma, o papel de um contraparente pode ser modificado ao longo tempo, fazendo com que empresas conservadoras quanto à participação de contraparentes, posteriormente, reconheçam-os como essenciais ao negócio, fazendo com que sua posição no diagrama se modifique.

**Figura 2:** Posição dos contraparentes em empresas familiares

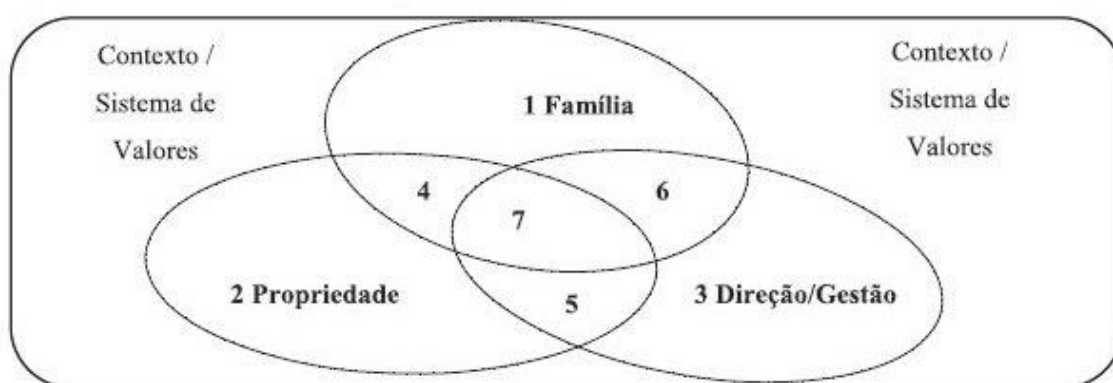


**Fonte:** Santiago (2011, p. 356).

Ao observar a relação dos contraparentes, novos setores são postos no diagrama (Figura 2). No setor 8 estão presentes os contraparentes que não fazem parte do negócio, já o setor 9 engloba aqueles que trabalham na empresa familiar. Os contraparentes presentes na região 10 são acionistas da empresa, e os localizados no setor 11, além de acionistas também trabalham na empresa.

Ao analisarem o modelo M3C, Silva Junior, Silva e Silva (2013) identificaram que o modelo além de não identificar todos os atores presentes no contexto da empresa familiar, ele só reconhece pequenas interseções entre os subsistemas. Para tanto, realizaram uma revisão do modelo M3C, incluindo o sistema de valores (Figura 3), em que destacam as relações individuais e organizacionais. Os autores esclarecem que, mesmo os valores não sendo compartilhados por todos da organização, eles atuam como referência para destacar possíveis conflitos. Essa proposta fornece base para análise da construção dos valores nas relações organizacionais e familiares.

**Figura 3:** Modelo de Três Círculos revisado com a inclusão do contexto/ sistema de valores familiares

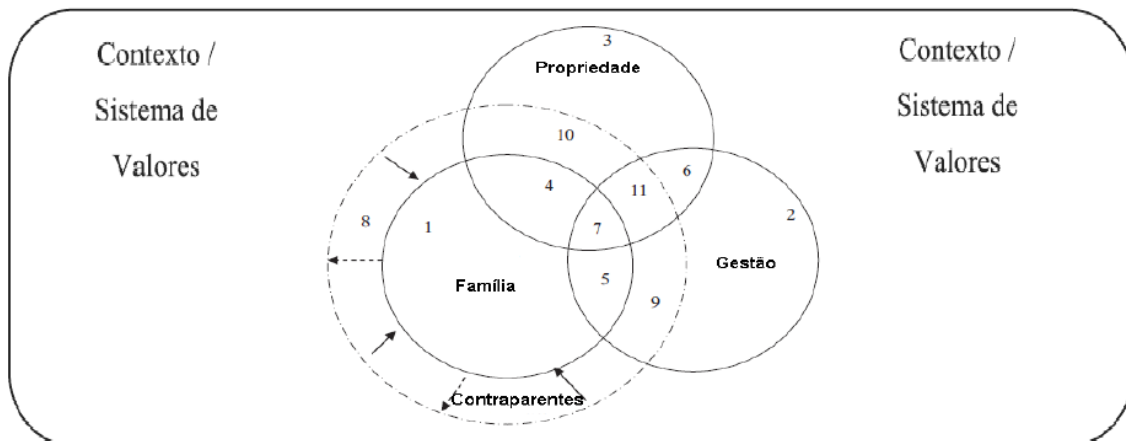


**Fonte:** Silva Junior, Silva e Silva (2013, p. 243).

O sistema de valores é considerado como um contexto em que os três subsistemas se articulam em força contrária aos outros sistemas que fazem parte da organização. A inclusão do sistema de valores como contexto, favorece a compreensão das relações que envolvem os três subsistemas ao definir políticas adequadas à mediação de conflitos e interesses dos atores organizacionais (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013).

Analisando as revisões do modelo M3C, Silva (2013) contribui ao identificar a complementariedade entre os modelos propostos por Santiago (2011) e por Silva Junior, Silva e Silva (2013), em que a entrada de contraparentes na empresa familiar pode ser considerada uma expressão dos valores familiares, que afeta diretamente no contexto organizacional. Para tanto, Silva (2013) propõe o Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV), apresentado na figura 4.



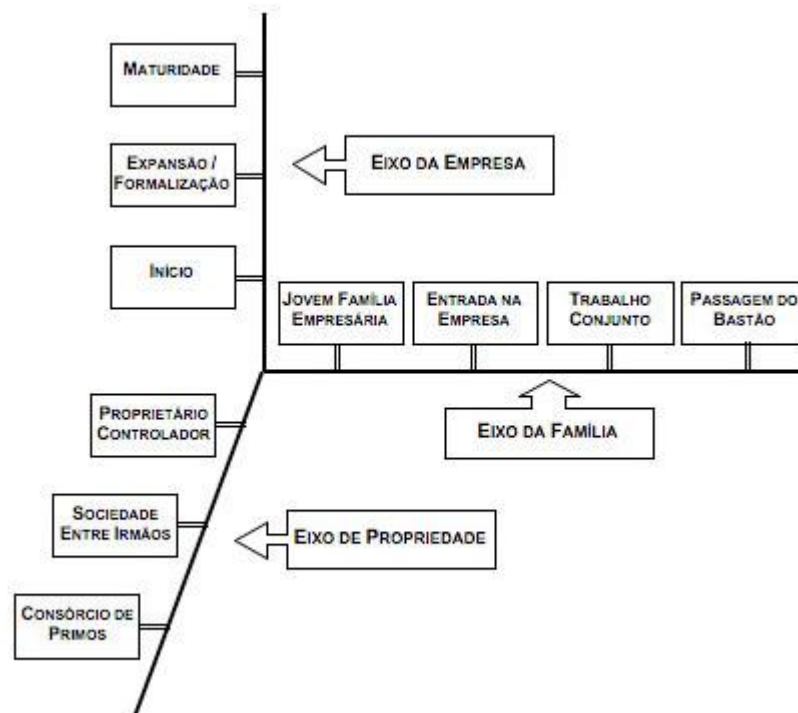
**Figura 4:** Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV)

**Fonte:** Silva (2013, p.27).

Silva (2013) destaca que as inclusões de novas unidades de análise, das variáveis contextuais e do sistema de valores, contribuem para uma visão mais completa das relações e tensões presentes na empresa familiar, mas, destaca que o modelo retrata apenas um momento específico, sendo necessário o estudo de modelos que levem em conta a evolução da empresa para um entendimento mais amplo, concordando com Santiago (2011) que destaca a necessidade do estudo de ciclo de vida para compreensão das relações presentes nas empresas familiares, pois essas relações são fluídas e sujeitas à mudança ao longo do tempo. Essa perspectiva será discutida a seguir.

### 2.2.2 O Modelo de Desenvolvimento Tridimensional

A partir das ideias de Tagiuri e Davis (1996), Gersick et al. (2006) constataram a importância de estudar as empresas familiares durante sua trajetória de vida, avançando de um modelo que trata apenas um momento específico, para o estudo das mudanças nos três subsistemas ao longo do tempo. Segundo os autores, a análise dos dilemas da empresa familiar só pode ser feita analisando as mudanças das dimensões de Gestão, Propriedade e Família. Para tanto, o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (figura 5) considera uma dimensão de desenvolvimento separada para cada subsistema (GERSICK et al., 2006).

**Figura 5:** Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

**Fonte:** Gersick et. al (2006, p. 18).

O desenvolvimento dos subsistemas ocorre de forma independente, mas alterações em um dos subsistemas exercem influência sobre os outros, fazendo com que cada progressão em uma das dimensões gere uma nova forma e novas características para a empresa familiar (GERSICK et al., 2006). Os autores enfatizam que os dez estágios foram criados em conformidade com várias pesquisas em empresas familiares, analisando a similaridade entre as características das empresas no momento em que as mudanças ocorreram. Destaca-se que o modelo não se configura como regra, em que todas as empresas familiares passarão por todos os estágios, mas ele atua como referência para compreensão e comparação de estudos. Ao analisar uma única organização, podem ser encontradas características de diferentes estágios do mesmo eixo, principalmente se analisado um momento em que a transição entre estágios tenha sido recente.

Na primeira dimensão são apresentados os estágios de desenvolvimento da Propriedade, fundamentada no trabalho de John Ward, essa dimensão reconhece que diferentes formas de propriedade da família resultam em diferenças fundamentais na empresa familiar. O primeiro estágio dessa dimensão é o de

Proprietário Controlador, no qual geralmente a empresa está fundamentada em um único proprietário, ou casal, que exerce o controle. Posteriormente, com o crescimento e amadurecimento da família, essa empresa atinge o segundo estágio, chamado de Sociedade entre irmãos. Nesse estágio o controle é partilhado entre os irmãos, podendo os mesmos trabalharem na empresa ou somente exercerem o controle. No último estágio, chamado de Consórcio de Primos, o controle é exercido por diferentes ramos da família, culminando na fragmentação do poder de decisão. Para atingir esse estágio é provável que uma família esteja na terceira geração. Por certo, para cada mudança na estrutura da propriedade ocorrem outras nas dinâmicas da empresa e da família, no controle acionário e no planejamento financeiro (GERSICK et al., 2006).

O subsistema Família retrata o desenvolvimento conforme os ritmos naturais da vida humana, destacando as diferenças de comportamento entre os membros de diferentes gerações e como cada geração estabelece sua estratégia para crescimento e/ou manutenção do poder. Para tanto, são descritos os estágios a partir do casal abaixo de 40 anos, com filhos menores de idade, até o estágio de Passagem de Bastão em que os filhos já são adultos e envolvidos na empresa, sendo esse o momento mais propício para a sucessão (GERSICK et al., 2006).

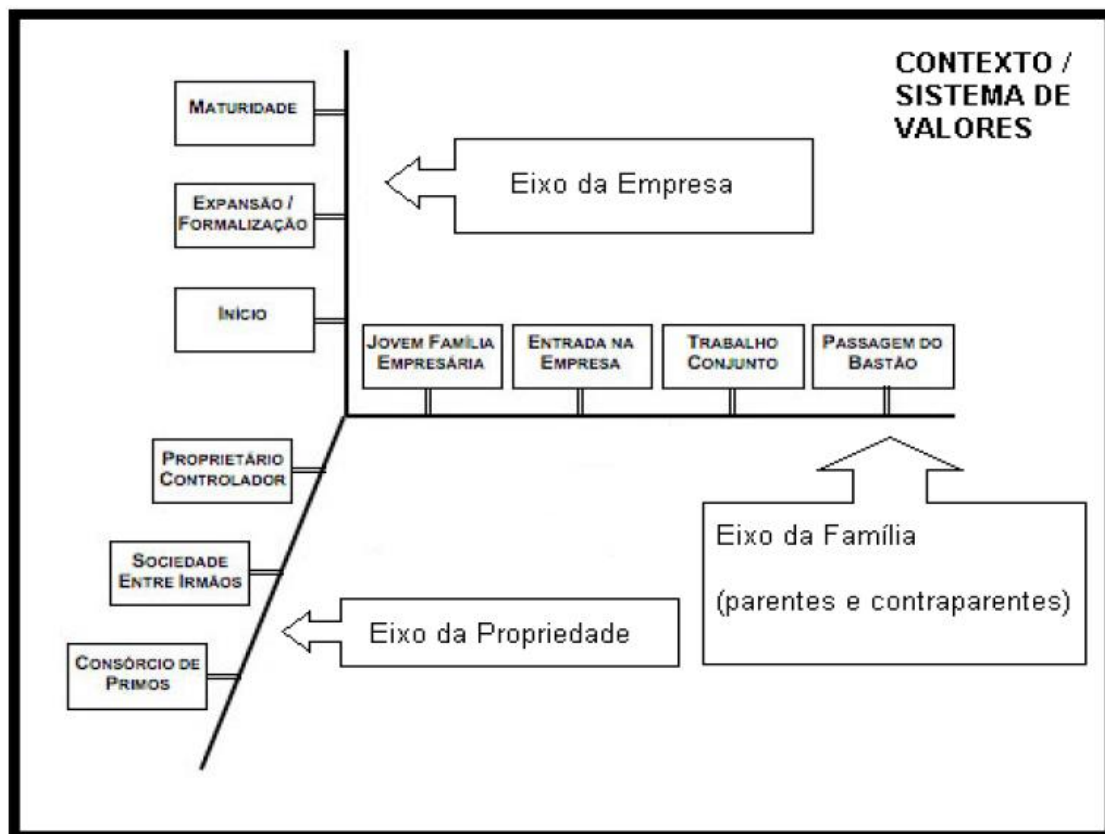
Na dimensão da Empresa, são retratados os estágios referentes às mudanças na administração da empresa, envolvendo alterações no controle acionário, política de mercado e de crescimento, e demais marcos que caracterizam os estágios de início do negócio, expansão e maturidade. Os pontos focais para caracterização desses estágios são o crescimento e complexidade. O crescimento pode ser aferido por diferentes meios, como faturamento, volume de vendas e contratações. Já a complexidade é percebida na adoção de práticas gerenciais robustas, estruturas complexas e implantação de controles, encontrados geralmente em empresas com número maior de funcionários (GERSICK et al., 2006).

No estudo dos diferentes estágios que uma empresa familiar pode passar durante sua vida, observa-se a complexidade de relações que afetam seu desenvolvimento, lidando com questões familiares que interferem na gestão e na propriedade, alterações na gestão que podem causar desavenças na família, mudanças na propriedade que podem alterar a identidade de gestão da empresa, demonstrando

que as três dimensões apesar de apresentarem estágios distintos, interferem-se mutuamente.

No entanto, apesar de cada dimensão de desenvolvimento do modelo dar suporte à caracterização da história da empresa, ele não considera o contexto e os valores familiares que permeiam os relacionamentos na empresa. Para tanto é apresentado o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado (figura 6), proposto por Silva (2013). Neles são inclusos os contraparentes, contexto e sistema de valores, permitindo identificar as principais características da empresa e as relações de suas mudanças ao longo do tempo com o contexto e com os valores da família (SILVA, 2013).

**Figura 6** - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado



**Fonte:** Silva (2013, p. 29).

Ao analisar a inclusão do sistema de valores/contexto no modelo tridimensional, torna-se relevante resgatar as contribuições da evolução do M3C. Com base nisso, infere-se que assim como no M3C, a inclusão do sistema de valores no modelo tridimensional de desenvolvimento fundamenta-se no pressuposto de que os “valores representam o meio pelo qual as relações sociais são guiadas em um

contexto específico, qual seja, a empresa familiar” (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013, p. 243).

Portanto, o modelo ampliado revela uma teia de relacionamentos que auxiliam na investigação da práxis dos atores envolvidos na organização e demonstra a influência dos valores familiares em todas as dimensões da EF e na constituição da cultura organizacional. Para melhor compreensão do contexto da EF que é permeado pelos valores familiares, no próximo capítulo os temas de cultura organizacional e valores familiares serão expostos, apresentando a perspectiva adotada neste estudo.

## **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES FAMILIARES**

Segundo Macêdo (2001) ao abordar as relações das pessoas nas organizações, a cultura surge como um dos pontos fundamentais para compreensão da dinâmica organizacional, pois ela direciona os objetivos organizacionais e comportamentos. Portanto, considerar a cultura organizacional e os valores familiares na pesquisa da atividade estratégica torna possível refletir sobre as práticas adotadas, motivações individuais e do grupo, conflitos e demais aspectos envolvidos na dinâmica organizacional.

Aktouf (1993) destaca que a cultura organizacional é uma das áreas mais pesquisadas e prolíferas da gestão moderna, e que a discussão em torno do tema tem produzido diferentes concepções. Diante disso, o presente capítulo tem como um dos objetivos apresentar os aspectos básicos sobre cultura que nortearão essa pesquisa, não se tratando de uma revisão ampla sobre o tema.

Na análise do campo de estudos da cultura, Smircich (1983) destaca que a diversidade de concepções de cultura gera diferentes abordagens para o relacionamento “organização-cultura”, originados nas diferenças entre os pressupostos básicos dos pesquisadores sobre “organização” e “cultura”, sendo necessário analisar o contexto em que cada abordagem foi construída.

Considerando o contexto da gestão moderna, de acordo com Smircich (1983) e Aktouf (1993) dois momentos podem ser destacados no estudo da cultura. O primeiro chamado de Gestão Comparativa, ocorrido entre as décadas de 50 e 60, tratava principalmente dos problemas gerados pelo confronto entre diferentes culturas no mundo e as questões advindas pela internacionalização das empresas. Nessa perspectiva a cultura é tratada como uma variável independente, sendo importada para a organização através de seus membros. De acordo com Carrieri e Leite-da-Silva (2006) a cultura como variável independente pode ser percebida através dos padrões de atitudes e ações dos membros organizacionais.

Já o segundo momento se concentrou em estudar o elo entre gestão e cultura, surgindo a abordagem da cultura como uma variável interna da empresa. As organizações são vistas então como instrumento social, que ao produzirem bens e serviços, geram também artefatos culturais, como rituais, lendas, costumes, linguagens e cerimônias. Ou seja, a empresa é vista como produtora da sua própria cultura (AKTOUF, 1993; SMIRCICH, 1983). “Nela a cultura é usualmente definida com a “cola”, pois mantém a organização unida” (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006, p. 42).

Smircich (1983) e Aktouf (1993) concordam que ao analisar as duas abordagens, algumas similaridades são encontradas. As duas vertentes visualizam as organizações como sistemas e compartilham os pressupostos básicos da natureza do mundo social, das organizações e do homem natural, mas apesar de admitirem que a cultura é construída por meio da interação e sofre influência dos sujeitos, ambas se enquadram no paradigma funcionalista.

Sobre esse ponto, Aktouf (1993) destaca que ver a cultura como uma variável é estar enraizado em pressupostos preditivos e normativos, em que a cultura deixa de ser algo espontâneo e subjetivo dos indivíduos. Para tanto seria necessária uma nova forma de estudar a cultura. Essa questão também é observada por Carrieri e Leite-da-Silva (2006), que destacam a visão da cultura vista como metáfora para preencher as lacunas deixadas pelos estudos da cultura como variável.

Segundo Smircich (1983) a perspectiva da cultura como metáfora possui três abordagens. Na primeira, chamada de cognitiva, a cultura é vista como um sistema

de conhecimentos e crenças compartilhados. Já na segunda, a psicoestruturalista, a cultura é estudada como expressão manifesta do inconsciente humano, e na terceira, denominada simbólica, as organizações são vistas como padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos.

A pesquisa nessa perspectiva, conforme Smircich (1983), explora as organizações como experiências subjetivas e investiga os padrões que tornam a ação organizacional possível, analisando seus aspectos expressivos e simbólicos. A organização é vista como forma expressiva e manifesta da consciência humana, em que cultura não é mais vista como algo que a organização tem, mas sim como ela é.

Considerando os fundamentos da cultura como metáfora apreende-se que a perspectiva cognitiva é a abordagem adequada para esta investigação, visto que, busca-se uma abordagem que proporcione uma visão interpretativa para investigar os elementos envolvidos no processo de profissionalização da gestão da EF.

De acordo com Da Silva Lourenço e Ferreira (2012) a cultura organizacional em empresas familiares é, muitas vezes, reflexo dos valores e crenças do fundador, que representa uma figura central na organização, contudo neste estudo, apesar de reconhecer a importância da figura do fundador e sua influência, a cultura aqui é vista de forma fluída, e não limitada pelo poder, dessa forma a influência do fundador e família é reconhecida, mas outros atores também atuam na construção da cultura organizacional. De acordo com Silva e Fossá (2014) os valores são considerados pontos centrais da cultura de uma organização, pois norteiam as ações constituindo a conduta dos atores e o caráter da empresa, e, portanto, estão enraizados nas práticas e nas políticas das empresas familiares.

Concordando desse modo com Álvares (2003), pois para o autor a cultura organizacional em empresas familiares recebe a influência dos valores da família, e adiciona que quando os objetivos da família influenciam ou se confundem com os da empresa, ocorre então “a transferência de regras e padrões de comportamento da família para empresa, bem como a mistura de papéis” (ÁLVARES, 2003, p.33). Com isso os papéis presentes nos subsistemas família, empresa e propriedade se confundem, fazendo com que os atores (pai, filho, primos, dentre outros) encontrem

dificuldades em se separar da dimensão família para atuar como diretores, gerentes e funcionários.

Álvares (2003) ainda destaca que essa sobreposição de papéis ocorre de forma recíproca entre os subsistemas família e empresa, mas destaca-se a predominância do sistema família, acentuada pelos vínculos sólidos construídos ao longo da vida familiar e pelo tempo em que exerce o papel na família, sendo geralmente maior que o tempo que exerce na empresa. Reconhece-se que os “valores expressados pelos membros da família criam um objetivo comum para os empregados e ajudam a estabelecer um sentimento de identificação e comprometimento” (DE VRIES, 2003, p. 54).

Além disso, Davel e Colbari (2003) enfatizam que as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição tendem a ser mais complexos e entrelaçados nas organizações familiares, fazendo com que os valores, emoções e padrões de ação modelados pelos papéis e relacionamento familiares, sejam dificilmente suprimidos.

Esses aspectos demonstram que os estudos das empresas familiares podem ser alinhados às abordagens que investiguem a prática, explorando como ocorrem as interações no contexto organizacional, quais atores fazem parte e o que os atores fazem. Para tanto, no próximo capítulo será apresentada a abordagem da Estratégia como Prática Social (EPS), destacando o desenvolvimento do campo e seus elementos de estudo.

## **2.4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL (EPS)**

### **2.4.1 Contexto**

A estratégia como prática social foi inserida nas publicações acadêmicas dos últimos 20 anos que visam resgatar a prática nos campos da teoria social contemporânea e nas teorias da administração. No desenvolvimento do campo da prática, de acordo com Vaara e Whittington (2012), ocorreu uma proliferação das teorias, configurando



um movimento das ciências sociais em torno da prática. Esse comportamento é verificado nas contribuições de autores de diferentes áreas:

Esse foco inclui trabalhos seminais e contribuições de filósofos (Foucault, 1980), sociólogos (de Certeau, 1984; Giddens, 1984), antropologistas (Bourdieu, 1990), etno-metodologistas (Garfinkel, 1967), teóricos da atividade (Engeström, Miettinen e Punamäki, 1999); Vygotsky, 1978), estudiosos do Discurso (Fairclough, 2003), dentre outros (VAARA; WHITTINGTON, 2012, p. 3).

No campo de estudo da estratégia, essa vertente contribui para diversificar os estudos, que de forma predominante, se apoiou em modelos normativos de análise, e suas teorias voltadas para estudos em larga-escala (JARZABKOWSKI, 2003). Nessa perspectiva tradicional, os atores são reduzidos, em uma visão simplista, a uma variável que interfere no desempenho da organização, ignorando a complexidade do “fazer estratégia” (JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI, WILSON, 2004). A estratégia é então percebida como um atributo da organização, e os estudos fundamentados no nível macro.

Contudo, os pesquisadores tem reconhecido a importância de um confronto mais direto com as complexidades da gestão e da ação organizacional, o que sinaliza a oportunidade de estudos no nível micro (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Segundo Jarzabkowski (2005) essa abertura caracteriza uma tentativa de ruptura com a abordagem tradicional da pesquisa em estratégia, movimento fortalecido também por outras abordagens teóricas, como estratégia como processo, teoria dos recursos e capacidades dinâmicas, tendo a estratégia como prática social, origem em várias mudanças ocorridas no campo da estratégia.

De acordo com Jarzabkowski (2003), como parte dessas mudanças, destaca-se a estratégia como processo, que envolve a análise ao longo do tempo, de múltiplos atores gerenciais, alocados em diferentes níveis, o que levou a uma problematização do envolvimento dos gestores na criação da estratégia, e uma concepção dinâmica da teoria da estratégia. Entretanto, Johnson, Melin e Whittington (2003) afirmam que essa abordagem não está interessada no que acontece dentro do processo, oferecendo apenas informações sobre processos globais, tomadas de decisão e mudança organizacional, e pouco sobre a atividade prática e ferramentas necessárias para que os processos aconteçam, seu foco é no nível organizacional em detrimento do nível da prática.

Segundo Jarzabkowski (2003), como resultado dos esforços para desenvolvimento de abordagens mais micros, as teorias de VBR e das Capacidades Dinâmicas estabeleceram como foco a vantagem competitiva, já que a mesma surge a partir dos recursos e capacidades heterogêneas disponíveis na organização, sendo incluídos diversos ativos complexos como objetos de estudo, tais como cultura, conhecimento, capacidades específicas dos atores envolvidos e rotinas de aprendizagem, pesquisados a partir de atores únicos ou situações em ação. Contudo, os métodos positivistas utilizados não são suficientes para explicar como a heterogeneidade dentro da empresa está relacionada ao seu desempenho, sendo que, um foco na prática pode proporcionar um foco mais micro nas atividades em que os recursos socialmente complexos são constituídos. De acordo com Johnson, Melin e Whittington (2003), dentre as contribuições no campo da estratégia, destacam-se ainda os trabalhos de Pettigrew (1977) com as políticas internas e o trabalho de Normann (1977) sobre tensões relacionais, fortalecendo a visão da estratégia como um fenômeno na organização.

Diante das mudanças ocorridas no campo da estratégia, as diferentes perspectivas encontradas se assemelham no momento em que discutem a estratégia como a união do indivíduo e organização, criando uma perspectiva baseada em atividades (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004). Nessa abordagem estão presentes três elementos para o estudo da estratégia como prática social. Os praticantes, que efetivamente fazem o trabalho de estratégia; as práticas, ferramentas simbólicas e materiais pelas quais a estratégia é efetuada, e a práxis, referindo-se ao fluxo de atividades em que a estratégia é realizada (JARZABKOWSKI, 2003).

Para Johnson et al. (2007) na EPS a ênfase é nas atividades que constituem o dia-a-dia organizacional e se relacionam com os resultados estratégicos. A estratégia é entendida como “... um conjunto de atividades em constante estado de transformação” (TURETA; LIMA, 2011, p.78). Dessa forma, para estudar a práxis, é necessário investigar os profissionais e suas práticas, que são considerados fenômenos inter-relacionados. A figura 7 apresenta esse esquema intrincado que destaca a atividade como foco.

**Figura 7:** Atividade como foco

**Fonte:** Jarzabkowski (2005, p.11) .

Esses elementos fornecem dados importantes para investigar como a estratégia é construída e praticada nas organizações. Portanto, a proposta da EPS coaduna-se com a necessidade de novas abordagens para o estudo de empresas familiares, possibilitando compreender o que constitui esse tipo de organização, como seus atores agem e como as estratégias são construídas.

Nordqvist (2012) ressalta que a EPS é importante para os estudos em estratégia em empresas familiares, por dois fatores. Primeiramente, a pesquisa em estratégia em EF requer uma abordagem teórica e metodológica que leve em conta os detalhes dos processos em que a estratégia é formada, e, em segundo lugar, deve ser dada uma atenção especial aos atores sociais e suas interações, concordando com a agenda de pesquisa da EPS exposta por Johnson et al. (2007) que abrange uma preocupação com as pessoas; com as ferramentas que elas usam; suas práticas e desempenho no desenvolvimento de uma estratégia. A seguir, esses elementos serão apresentados, destacando suas características e inter-relações.

#### 2.4.2 Práticas, Praticantes, Práxis

De acordo com Johnson et al. (2007) as práticas estratégicas, tais como seminários, práticas de consultoria e planejamento estratégico, podem ser entendidos como

fenômenos institucionalizados que influenciam os atores organizacionais e o desenvolvimento da estratégia nas organizações. Conforme os autores, as práticas contribuem ainda para a aprendizagem organizacional e em processos de mudanças.

De forma detalhada, segundo Jarzabkowski (2005), três categorias podem ser identificadas nas práticas: as racionais, as discursivas e os episódios. Como racionais, podem ser entendidas as práticas administrativas que objetivam organizar e coordenar a atividade estratégica, por exemplo, os mecanismos de planejamento, orçamento, previsões, sistemas de controle, metas, dentre outros. Já as práticas discursivas referem-se aos recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que proporcionam a interação estratégica, destacando-se o discurso da estratégia e as ferramentas e técnicas de estratégias que fornecem uma linguagem comum para o discurso. Os episódios são as práticas que criam espaço para organizar a interação entre os praticantes no momento da atividade estratégica, tais como reuniões e *workshops*.

Jarzabkowski (2005) ainda destaca que em práticas formais como as reuniões de planejamento, ocorrem interações sociais que são incorporadas pelas dimensões sociais, políticas e comportamentais da elaboração da estratégia. Dessa forma, o modo de pensar do indivíduo, sua forma de expressão, suas interações com o grupo e o uso que faz das normas e símbolos da cultura organizacional para defender seus próprios interesses, tem forte influência na estratégia. Em suma, as práticas se referem aos elementos utilizados e vivenciados pelos praticantes na construção da estratégia, não estando restritas ao ambiente interno da empresa. Desse modo, são encontradas práticas que extrapolam os limites da organização, mas que interferem na construção da estratégia da mesma.

De acordo com Whittington (2006) as práticas podem ser definidas como tácitas, intra-organizacionais, e são corporificadas nas rotinas, nos procedimentos operacionais e culturais que dão forma à estratégia da empresa. Contudo, também são observados os aspectos extra-organizacionais, explícitos, decorrentes dos sistemas sociais em que a organização está inserida, por exemplo, as normas de comportamento estratégico estabelecidos pelo mercado, normas e estruturas que abrangem nações e tipos de discurso que legitimam as formas de estratégias,

geralmente originados na profissão, sendo construída uma práxis profissional. Nessa visão os praticantes são vistos como a conexão entre as práticas organizacionais e extra-organizacionais, podendo assumir um postura ativa em que exploram a pluralidade de práticas existentes, podendo adaptá-las, criar novas práticas e introduzir novos praticantes, sendo fundamental associar o estudo das práticas com o dos praticantes.

Esses aspectos demonstram a importância de investigar os indivíduos nas atividades estratégicas, todavia, a abordagem tradicional concentrou-se no estudo de altos executivos, com a tendência de replicar as opiniões dos executivos como a posição estratégica da empresa. Em contraste, a EPS implica na investigação dos papéis de múltiplos atores, de diferentes níveis hierárquicos, o que torna a pesquisa complexa, sendo necessário mais do que simples questionários para compreender a práxis da organização, visto que a dimensão da pesquisa em EPS compreende abordar as atividades dos atores organizacionais em seus contextos e como estes influenciam os resultados estratégicos (JOHNSON et al., 2007).

A investigação de múltiplos atores promove a diversidade nos estudos do campo da estratégia, mas ao mesmo tempo, apresenta dificuldades para identificar quem são esses atores e sua influência na organização. Com o propósito de facilitar esse trabalho, Jarzabkowski e Spee (2009) identificaram quatro tipos de praticantes, a partir da verificação da unidade de análise e a localização do ator na organização. Dessa forma, os praticantes podem ser classificados como: individual, agregado, interno e externo. Os praticantes individuais são atores únicos que interagem com outros atores, como o proprietário de uma empresa familiar ou um gerente. Já o ator agregado, refere-se a um grupo que representa diversos atores, como um sindicato, um grupo de gerentes, ou o operariado.

Em relação à localização na organização, os praticantes internos são aqueles que ocupam uma posição na hierarquia da organização, independente qual seja. De forma oposta, os praticantes externos não fazem parte da hierarquia da empresa, mas exercem influência no foco estratégico da mesma (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Essa distinção destaca a importância de escolhas epistemológicas e metodológicas apropriadas para o estudo de cada tipo de ator e, ainda, a influência que cada tipo de praticante exerce sobre a estratégia.

Para o entendimento dos diferentes tipos de atores, é necessário articular essa discussão com os níveis de análise para que seja possível identificar os domínios de pesquisa da abordagem da EPS. A partir do estudo da práxis é possível compreender como os praticantes se relacionam e aplicam as práticas para construção da estratégia, nesse interim, emerge o fluxo de atividades.

A práxis refere-se ao fluxo de atividade em que a estratégia é realizada ao longo do tempo, sendo o elo de estudo entre diferentes níveis de análise, pois é possível verificar no nível micro o que as pessoas fazem, e no nível macro o que está acontecendo na sociedade (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Na análise de Jarzabkowski e Spee (2009), entre os níveis micro e macro, localiza-se o nível meso em que ocorrem as interações entre indivíduo e instituições.

Em detalhes, o nível micro engloba os estudos que exploram e tentam explicar a práxis da estratégia no nível do indivíduo ou de um grupo específico, episódios e reuniões. E ainda, de acordo com Jarzabkowski e Wilson (2004), microfenômenos como discursos, atos, pensamentos e gestos também fazem parte de estudos no nível micro.

A ênfase do nível meso está na prática organizacional, como por exemplo, em programas de mudança, processos estratégicos e ações estratégicas. Já os estudos no nível macro exploram a práxis no nível institucional, usualmente, para explicação de padrões de ação de um setor específico (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Com base na distinção dos níveis de análise e de praticantes, Jarzabkowski e Spee (2009) desenvolveram uma tipologia (Figura 8) com nove domínios de pesquisa para a abordagem da EPS. Cada domínio representa uma possível área de investigação e evidencia os tipos de pesquisa mais comumente utilizados, sendo possível identificar lacunas e oportunidades de pesquisa.

No nível de análise micro, estão localizados os domínios A, D e G, que se diferenciam da seguinte forma: no domínio A são estudados atores individuais com foco nas experiências dos atores e/ou próxima deles, como por exemplo, estudos que explorem como experiências individuais influenciam na formação da estratégia.

**Figura 8:** Domínios de Pesquisa em EPS

|       |                            |                          |                          |
|-------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Macro | <b>C</b>                   | <b>F</b>                 | <b>I</b>                 |
| Meso  | <b>B</b>                   | <b>E</b>                 | <b>H</b>                 |
| Micro | <b>A</b>                   | <b>D</b>                 | <b>G</b>                 |
|       | Ator individual<br>Interno | Ator agregado<br>Interno | Ator agregado<br>Externo |

**Fonte:** Adaptado de Jarzabkowski e Spee (2009, p.74).

Já o domínio D refere-se aos estudos com atores agregados, abordando questões de relações de poder dentro dos grupos e construção de identidade dos atores através do processo estratégico. De semelhante modo, o domínio G, também investiga os atores agregados, mas nesse caso, os atores são externos à organização. Esses estudos investigam como atores agregados externos, como consultores, influenciam a estratégia da empresa, analisando micro práticas como reuniões, *workshops* e jantares de negócios.

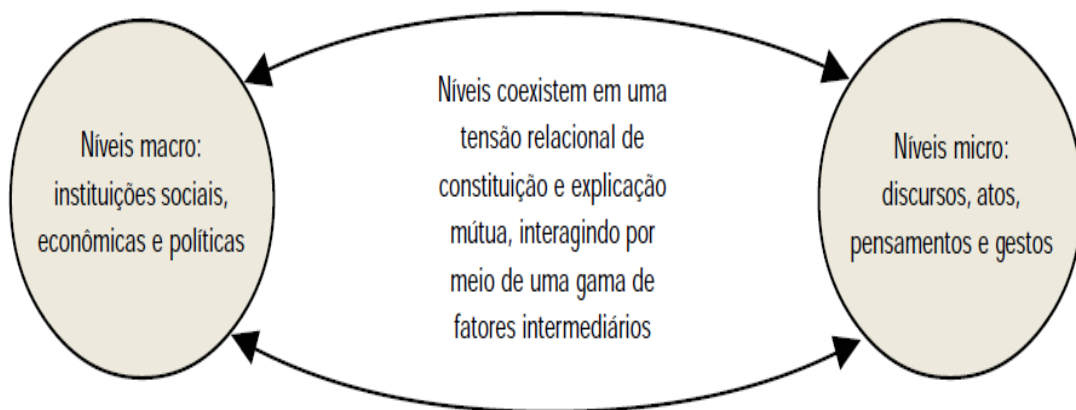
Os domínios B, E, H, fazem parte dos estudos no nível meso, e investigam a práxis organizacional. No domínio B, os estudos exploram as interconexões entre o que as pessoas fazem e o que está acontecendo no contexto organizacional, mais especificamente, em relação à direção estratégica da organização. Os estudos do domínio E podem abordar uma única classe de ator agregado ou diferentes grupos, como gerentes e diretores, explorando as interações e diferenças na práxis de cada grupo e suas implicações para a práxis organizacional. Já o domínio H, examina o relacionamento entre atores externos e a práxis organizacional, ou seja, como atividades de grupos externos influenciam as ações estratégicas da organização.

O nível macro refere-se às instituições, mercados e indústrias, e engloba os domínios de pesquisa C, F e I. A ênfase do domínio C refere-se à práxis dos atores individuais em relação ao que está acontecendo no mercado. O domínio F tem como unidade focal a práxis de um grupo de atores, que estão localizados na hierarquia da organização. As implicações da práxis desse grupo sobre indústria/mercado são o

cerne desse domínio. Explorando também grupo de atores, o domínio I examina a associação entre atores externos e a práxis no nível macro.

Essas associações contribuem na construção de metodologias adequadas no estudo da práxis e demonstram a abrangência da abordagem EPS, que busca resgatar pesquisas no nível micro, mas também é capaz de construir relações e pesquisas no nível mais macro. Jarzabkowski e Wilson (2004) alertam que é necessário um olhar crítico e minucioso quanto ao nível de análise das pesquisas, afirmando que há uma tendência à aplicação de pesquisas micro, que não criem relações no contexto que o microfenômeno está inserido. Para tanto, os autores propõem uma visão relacional (Figura 9) que “... constitui um modo de fazer pesquisas em estratégia que permite que ela escape do reducionismo.” (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004, p.16).

**Figura 9:** Visão Relacional



**Fonte:** Jarzabkowski e Wilson (2004, p. 16).

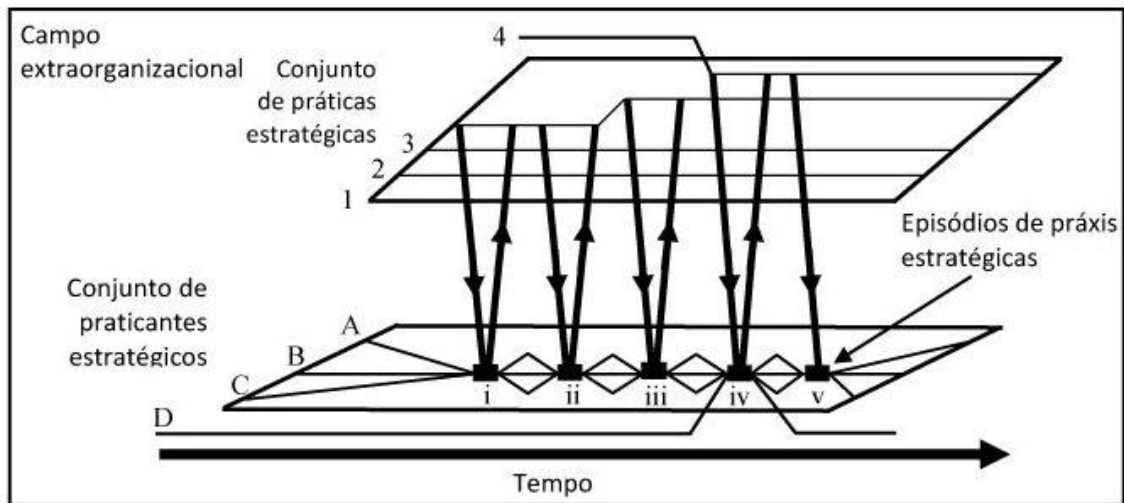
Com isso, é possível compreender a práxis de forma completa, pois são abordados os microfenômenos e seus relacionamentos e inter-relações com o nível macro, abrangendo todas as instâncias da pesquisa em EPS. No entanto, é salutar apresentar um quadro de estudo para a realização de pesquisas que apresente uma visão integrativa dos elementos da EPS.

Com essa preocupação, Whittington (2006) propôs uma estrutura que une diferentes subconjuntos dos três elementos fundamentais dessa abordagem, que podem ser



trabalhados de acordo com o objetivo do pesquisador. Nessa estrutura, apresentada na figura 10, os praticantes são representados na base pelas letras A, B, C e D, sendo o praticante D externo à organização, e, portanto, participante do campo extra-organizacional.

**Figura 10:** Integração da Práxis, Práticas e Praticantes



**Fonte:** Whittington (2006, p. 621).

Enquanto os praticantes se envolvem com as atividades, destacadas pelos cinco pontos de convergência (i-v), que podem ser reuniões formais ou conversas informais, eles escolhem as práticas disponíveis (1-4) no contexto organizacional e extra-organizacional. As práticas aceitas são então legitimadas para essa organização e incluídas no paralelogramo superior. Destaca-se que os praticantes A, B e C compartilham as práticas 1, 2 e 3, mas no episódio da práxis ii com a prática 3 ocorre uma alteração na prática, representada pela dobra. Já no episódio iv da práxis é incorporada uma nova prática, trazida para a organização por um praticante externo. Dessa forma, a prática 4 é aceita como útil e legítima entre os praticantes mesmo que o praticante D não participe diretamente do próximo episódio da práxis (WHITTINGTON, 2006).

De acordo com Whittington (2006) esse esquema traz quatro implicações para o estudo da estratégia como prática. A primeira refere-se ao uso da prática estratégica, representadas na figura 10 pelas setas direcionadas para baixo que

representam o peso das práticas na práxis e indicam um conservadorismo frente às possíveis mudanças, principalmente as geradas por práticas extra-organizacionais.

A segunda implicação aborda a criação das práticas estratégicas e é representada na figura 10 pelas setas direcionadas para cima, em que as práticas emergem da práxis, indicando novamente um conservadorismo, no entanto, algumas práticas podem romper com os limites da organização. Surgem então questões relevantes para pesquisa, como investigar a influência dessas práticas e como elas surgem (WHITTINGTON, 2006).

Na terceira implicação os praticantes são vistos como portadores das práticas, sendo determinantes na transferência e na inovação das práticas estratégicas, o que possibilita investigar a articulação dos praticantes na construção estratégica nas organizações, questão trabalhada nesta pesquisa. Já a quarta implicação trata da preparação dos praticantes para a práxis, destacando que a práxis depende da capacidade dos profissionais de implementar as práticas de estratégia, pois são mediadores entre as práticas e práxis, e uma desconexão ou inépcia podem descontinuar a estratégia. Na figura 10, os praticantes A, B e C tiveram que contar com o conhecimento do praticante externo D para criação de novas práticas (WHITTINGTON, 2006).

Contudo, Walter, Augusto e Fonseca (2010) destacam que o modelo de Whittington explora apenas como as práticas extra-organizacionais são inseridas nas organizações por meio de praticantes externos, excluindo de seu modelo outras fontes alheias à atuação de atores externos. Assim, os autores enfatizam que os atores internos ao terem contato com práticas extra-organizacionais podem adotá-las, levando-as para dentro da organização, independente da ação de um praticante externo.

Esse aspecto corrobora com esta pesquisa que buscou conhecer o mundo dos praticantes sem, contudo, isolar a empresa do contexto a qual está inserida. Sendo isso possível com a investigação da origem das práticas aplicadas na empresa, verificando se a empresa passou ou passa pela influência de consultorias, normas regulamentares, exigências de clientes, dentre outros fatores, que fazem parte da profissionalização da gestão da EF, ou que a influencia. Para compreensão desses

aspectos, na próxima seção será apresentada perspectiva da Profissionalização da Gestão adotada nesta dissertação.

## **2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**

Como observado na seções anteriores, a dinâmica de uma empresa familiar é permeada por interesses, de diferentes atore, por vezes contraditórios, que influenciam no desenvolvimento da empresa. Nesse sentido os gestores tem buscado adotar práticas menos personalizadas para minimizar a ação individual e atingir os objetivos da organização.

Para tanto, a profissionalização da gestão tem se configurado como um caminho recorrente nas empresas familiares para buscar o crescimento, a consolidação do negócio e até mesmo a sobrevivência dessas empresas, despertando o interesse dos pesquisadores preocupados em investigar as mudanças na gestão, a entrada de profissionais não familiares, o desenvolvimento de competências entre membros da família e estratégias adotadas para sobrevivência do negócio.

Esse interesse é também motivado pelos altos índices de mortalidade nas empresas familiares. Segundo Oliveira (2010) a vida média das empresas familiares brasileiras é de 9 anos enquanto das não familiares é de 12 anos, sendo que apenas 30% passam para o comando da segunda geração e 5% para a terceira geração. Nesse quadro as práticas profissionais de gestão têm sido uma alternativa para contornar a mortalidade, destacando sua importância para o campo das empresas familiares.

O reconhecimento da importância da profissionalização tem incentivado a pesquisa na área, que tem sido direcionada sob diferentes abordagens teóricas como a Teoria da Prática, Teoria Institucional, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos (VBR), dentre outras, em que os aspectos envolvidos na profissionalização da gestão, as mudanças geradas nas organizações e o próprio conceito da profissionalização da gestão são interpretados de forma diversa.

Contribuindo para o desenvolvimento do campo, Songini (2006) realizou um estudo em que foram destacadas algumas teorias que defendem e teorias que contestam a

profissionalização da gestão em EF, definida nesse estudo como a difusão de mecanismos formais de governança, de planejamento estratégico e de sistemas de controle e o envolvimento de membros não familiares na gestão. Nessa discussão foram utilizadas cinco teorias para análise: Teoria da Agência e a Teoria do Crescimento como favoráveis à profissionalização, e, a Teoria do *Stewardship*, VBR, e Teoria do Controle Organizacional que se articulam de forma contrária à profissionalização (SONGINI, 2006).

De acordo com Songini (2006) na visão da Teoria da agência, quando o processo de tomada de decisões é concentrado em uma pessoa ou em um pequeno grupo que visa o controle da empresa caracteriza-se uma situação potencial de altos custos para a empresa familiar, em que os conflitos de interesses entre os familiares diminuem o altruísmo e a colaboração eficiente. Dessa forma, mecanismos de governança e sistemas de controle administrativo podem ajudar a EF a minimizar esse quadro e a se resguardar contra gestores ineficientes e daqueles que buscam seus próprios interesses em detrimento dos objetivos da empresa.

Em contrapartida, Songini (2006) destaca que a teoria do *stewardship*, ainda sem tradução para o português, estabelece que os valores e objetivos familiares compartilhados na organização fazem com que os indivíduos sigam comportamentos colaborativos e altruístas, estabelecendo os objetivos da organização como prioridade. Assim, os mecanismos de governança e sistemas de controle apurados não são necessários, pois as pessoas têm relações fortes e confiáveis, e a adoção de tais práticas pode prejudicar a filosofia da gestão e a cultura organizacional. De forma semelhante à VBR defende que a combinação entre família e negócio criam características peculiares e geram valores econômicos e não econômicos que dificilmente são copiados, sendo o diferencial desse tipo de organização (SONGINI, 2006).

Já na teoria do crescimento, Songini (2006) complementa que a profissionalização da gestão é caracterizada por uma relação mais complexa entre a empresa e o ambiente, e um caminho dentro do ciclo de vida da empresa, pois, ao passo que a empresa se desenvolve, novas práticas são incluídas e com o crescimento da empresa a complexidade organizacional aumenta, o que requer a adoção de sistemas de controle e planejamento estratégico para que a empresa possa lidar

também com a evolução do ambiente externo. No entanto, a adoção de sistemas de controle administrativo é contestada pela teoria de controle organizacional, que atesta que em empresas familiares as interações sociais entre os membros da família permitem o uso de mecanismos informais e culturais que substituem ou complementam os sistemas administrativos formais. Assim, o sistema de controle social é visto como mais eficaz do que o controle burocrático e administrativo.

Considerando as diferentes perspectivas de análise da profissionalização da gestão, Vandekerkhof et al. (2011) realizaram um estudo em que a profissionalização da gestão é definida como a inclusão de profissionais não familiares na gestão da empresa, no qual analisaram sob a perspectiva da Teoria Institucional os fatores que contribuem para as empresas familiares serem mais propensas, ou menos, à inclusão de profissionais não familiares. Nessa análise, utilizando os três mecanismos de isomorfismo institucional<sup>1</sup> os autores postulam que quanto maior as pressões, sejam elas de natureza coercitiva, normativa ou mimética, maior a possibilidade de contratação de um gerente não familiar, entretanto, os laços familiares exercem o papel de moderador, de forma que quanto mais fortes os valores familiares expressos na organização, menor a possibilidade de contratação de não familiares. Nessa perspectiva, os autores enfatizam que as forças sob o ponto de vista institucional, podem ser um mecanismo para quebrar a barreira para a integração dos gestores não familiares em empresas familiares privadas, mas, por outro lado, podem levar à contratação de gerentes não familiares devido às pressões institucionais sem a devida necessidade funcional.

Com base na Teoria Institucional e na VBR, Fang et al. (2012) também encontraram aspectos controversos na profissionalização da gestão. Com foco nos motivos que levam as empresas familiares a se profissionalizarem, os autores, do mesmo modo que Vandekerkhof et al. (2011) afirmam que quanto maior a pressão para a conformidade social, maior a possibilidade da EF se profissionalizar, mas Fang et al. (2012) complementam que a profissionalização nem sempre é condutora de

---

<sup>1</sup> Isomorfismo coercitivo: Pressão realizada por organizações do qual a organização é dependente ou por expectativas culturais da sociedade.

Isomorfismo normativo: Pressão por normas compartilhadas entre os membros de uma rede. Isomorfismo mimético: A organização modela-se para imitar outras organizações e obter legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

vantagens competitivas. Por exemplo, em mercados desenvolvidos, uma empresa familiar que profissionaliza sua gestão perde os aspectos que a tornam rara e valiosa, como os valores familiares, e teria dificuldade em competir nesse mercado já profissionalizado. Já nas economias em desenvolvimento, a inclusão de gestores profissionais e a adoção de normas profissionais formam o diferencial dessa empresa, fazendo com que a profissionalização seja fonte de vantagens competitivas, desde que os membros da família também se comprometam com as mudanças.

Fang et al. (2012) destacam que a profissionalização da gestão pode ser feita com os próprios membros da família, ao assumirem uma postura profissional e ao adotarem normas e procedimentos profissionais. Os autores destacam ainda a importância dos fundadores e sucessores investirem em sua capacitação, dessa forma, eles próprios podem ser os propagadores da profissionalização da gestão na empresa, mesclando as características familiares que as diferenciam no mercado com práticas profissionais que aumentem sua competitividade.

As ideias apresentadas por Fang et al. (2012) mostram que a decisão de profissionalizar a gestão de uma EF deve partir de uma análise criteriosa que considera tanto os elementos do ambiente em que a empresa está inserida, como suas características e o momento que a empresa enfrenta. Sob esse mesmo aspecto, Stewart e Hitt (2012) destacam que é necessária uma ampla compreensão dos tipos de EF e de seus contextos para saber como essas podem operar eficientemente, enfatizando que a profissionalização da gestão é constituída por múltiplas dimensões que se combinam de diferentes modos entre as EF.

Segundo Stewart e Hitt (2012) a compreensão dessas dimensões exige a atenção para seis categorias de variáveis: a) meio ambiente, por exemplo, leis nacionais e concorrência; b) características da família, como a geração que está no comando da empresa e orientação familiar; c) características da empresa, tais como tamanho e governança; d) abordagem gerencial, como o conhecimento desenvolvido interna ou externamente; e) resultados de desempenho, tais como resultados financeiros, medidas de mercado e benefícios não econômicos; f) resultados para *stakeholders*, como acionistas minoritários e gestores não familiares.

Desta forma, ao estudar a profissionalização da gestão em EF, é necessário atentar-se à multiplicidade de maneiras em que as empresas podem ser incorporadas na sociedade; às relações de parentesco envolvidas na empresa; aos processos de criação de sinergia, que evitam prejuízos na relação parentesco e negócios; aos benefícios não econômicos e ao processo de profissionalização, incluindo os dados sobre o meio ambiente (STEWART; HITT, 2012).

Os estudos apresentados reforçam a multiplicidade encontrada no campo e os diferentes caminhos que contribuem para a análise de empresas familiares sob o ponto de vista da profissionalização da gestão, mas, é salutar entender o que constitui uma gestão profissional. Para isso, Andrews (1969) destaca que é importante conhecer os elementos que tornam uma prática profissional, pois o campo da administração possui especificidades quanto ao tema.

Com isso, Andrews (1969) realizou um estudo sobre o caráter profissional da gestão, destacando que diferente de outras áreas como a medicina e o direito, a prática profissional da administração não se restringe à especialização em instituições tradicionais, mas, a experiência é requisito essencial no mundo dos negócios. Segundo o autor, os próprios mecanismos da prática profissional, como a avaliação de desempenho, são base para a orientação do praticante. A partir da prática profissional se busca a qualificação necessária. Esse fato, segundo Mascarenhas, Zambaldi e Moraes (2011) é observado no contexto brasileiro, nas décadas de 40 e 50, em que a demanda por profissionais capacitados em técnicas de gestão marcaram a criação das primeiras escolas de administração no país, e continua motivando o desenvolvimento das escolas de gestão.

Esse quadro relatado sugere ser necessária uma definição do que pode ser considerado realmente profissional, para tanto, Andrews (1969) define cinco critérios pelos quais a qualidade profissional pode ser compreendida: conhecimento, aplicação competente, responsabilidade social, autocontrole e reconhecimento social. Os conceitos envolvidos nesses critérios estabelecem questões pertinentes ao considerar um negócio ou um praticante como profissional, mas aqui são expostas como auxílio na investigação das práticas profissionais, e não como prescrição das mesmas. Essas questões são expostas a seguir:

- Conhecimento: Pode ser derivado da experiência empírica, experiência ou história registrada e ser submetido à análise disciplinada e testes para comprovar a utilidade do conhecimento e seus significados.
- Aplicação Competente: O conhecimento é aplicado na resolução de problemas práticos que preocupam a sociedade.
- Responsabilidade social: O profissional é motivado a resolver problemas e traçar objetivos que beneficiem a comunidade, não somente a si próprio.
- Autocontrole: A associação de uma profissão estabelece normas de conduta para influenciar o comportamento e disciplinar os desvios.
- Aprovação da comunidade: É consequência da prática do conhecimento, aplicação, responsabilidade e autocontrole, por meio dos quais é conquistado o respeito da sociedade.

Dessa forma, a práxis profissional envolve a aplicação desses critérios, que juntos criam valor e resultados não somente para o indivíduo, mas também para a comunidade em que está inserido. Considerando esses aspectos, percebe-se que nem todas as empresas familiares podem ser vistas como profissionais, sendo necessário entender como ocorre o processo de profissionalização que as distingue.

Mintzberg e Waters (1990) apresentaram alguns aspectos envolvidos nesse processo com base em uma pesquisa que investigou a formação da estratégia de uma rede varejista. Essa rede, de mais de 60 anos, iniciou suas atividades como um pequeno negócio familiar. A trajetória da organização é marcada por uma transição do modo empreendedor, em que toda a direção da empresa estava centrada em um indivíduo, que desenvolvia as estratégias, conhecia o negócio e tomava as decisões, o que garantiu o sucesso do grupo durante vários anos. Mas, com a expansão e diversificação do negócio, as decisões não poderiam ser baseadas na visão personalizada de um indivíduo, pois o mesmo não detinha todo conhecimento. Com isso, um novo modelo mais descentralizado e mais analítico, com uma estrutura formalizada e estável, tornou-se a nova identidade da organização.

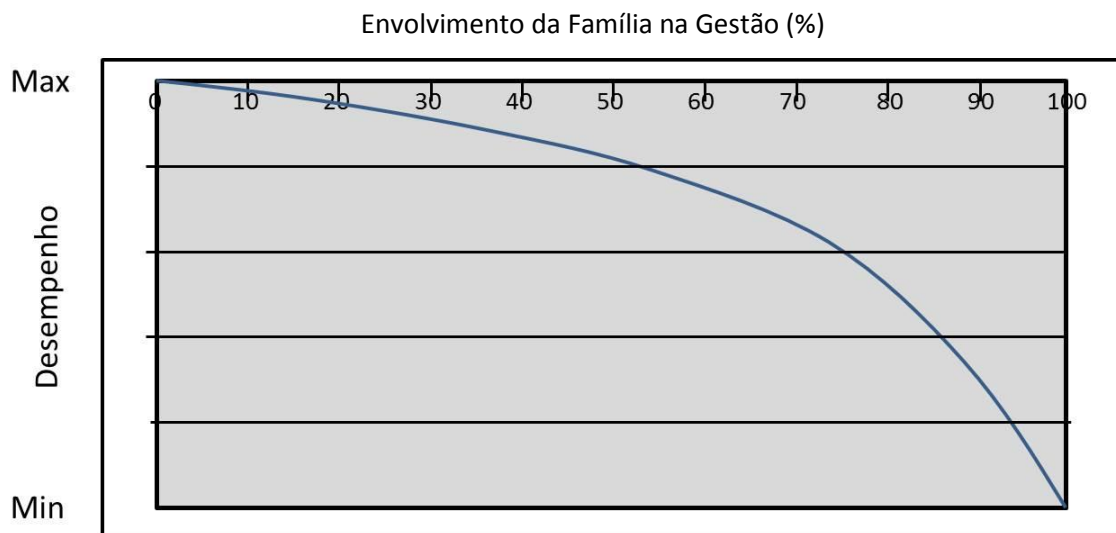
Essas características foram observadas também em estudo realizado por Sonfield e Lussier (2009) com 593 empresas familiares, no qual foram avaliados os impactos na gestão com a inclusão de profissionais não familiares. Foi constatado um maior



uso de estilos profissionais de gestão, contratação de consultores externos e uso de métodos financeiros mais sofisticados. No entanto, o estudo alerta que a inclusão de gestores não familiares diminui o controle e a influência da família, que podem afetar a coesão da empresa, mas, ao mesmo tempo, a maior racionalidade e sofisticação da gestão podem compensar a perda do controle familiar.

Diferente de Sonfield e Lussier (2009), Sciascia e Mazzola (2008) investigaram a relação entre o desempenho financeiro e o envolvimento de membros da família na propriedade e gestão, para isso, realizaram um estudo com 620 empresas italianas de médio e pequeno porte. Embora o estudo se desenvolva a partir de níveis de mensuração, mesmo que nesta dissertação acredita-se que as relações familiares e a prática da gestão se coadunam de forma intrincada, sendo difícil isolá-las, o estudo apresentado por Sciascia e Mazzola (2008) apresentam dados relevantes que colaboram na percepção da importância do envolvimento ou não da família na organização. A figura 11 demonstra a relação quadrática negativa encontrada.

**Figura 11:** Envolvimento da Família na Gestão: efeitos não lineares no desempenho



**Fonte:** Sciascia e Mazzola (2008, p.341).

A primeira hipótese levantada no estudo configura uma relação de “U” invertido entre família envolvida na propriedade e desempenho da empresa, em que níveis moderados de envolvimento configuram alto desempenho da empresa. De forma semelhante, a segunda hipótese configura um “U” invertido entre família envolvida

na gestão e desempenho da empresa, quanto maior o envolvimento da família na gestão menor o desempenho da empresa.

Com os dados coletados na pesquisa, não foi possível confirmar se o envolvimento da família na propriedade, acima do nível moderado, exerce influência no desempenho da empresa, mas, os autores observaram que quanto o maior era o envolvimento dos familiares na gestão, pior o desempenho da empresa, confirmando a segunda hipótese. Isso ocorre, pois os gestores familiares, por vezes se envolviam em conflitos familiares na empresa e delineavam objetivos não financeiros.

Sciascia e Mazzola (2008) apontam que esse impacto poderia ser minimizado com a entrada de profissionais não familiares e chamam atenção para a importância de escolher critérios adequados para as pesquisas, devido a diversos estudos anteriores terem apresentado resultados inconclusivos a respeito da influência da família na gestão porque não haviam isolado a variável “influência da família na propriedade”.

Contudo, na opinião de Dekker et al. (2015), a razão pela qual muitos estudos sobre a profissionalização da gestão em EF apresentam resultados inconclusivos é que esses estão baseados em uma visão binária da profissionalização, ou seja, a presença ou não de atores não familiares na gestão, sendo portanto necessário adotar uma perspectiva multidimensional da profissionalização.

Como nesta dissertação a profissionalização da gestão foi investigada a partir da perspectiva da EPS, com foco na atividade, acredita-se que uma perspectiva multidimensional é capaz de captar a práxis e as práticas profissionais que compõem a profissionalização da gestão da EF, sendo adotada neste trabalho a perspectiva multidimensional da profissionalização de Dekker et al. (2015).

Essa perspectiva multidimensional foi desenvolvida a partir do estudo com 523 empresas familiares belgas. Nesse estudo, com base na literatura sobre profissionalização em EF, primeiramente foram identificadas cinco dimensões que podem compor a profissionalização da gestão em EF, sendo elas: sistemas de controle financeiro, envolvimento de não familiares na gestão, sistemas de controle

de recursos humanos, descentralização da autoridade e atividade de alto nível. Cada dimensão engloba diferentes itens que são apresentados na figura 12.

**Figura 12:** Itens e dimensões da profissionalização

| <b>Dimensão da Profissionalização</b>  | <b>Itens da Profissionalização</b>                        |
|--|---|
| <b>Sistemas de controle financeiro</b> | Uso de orçamentos   |
|  | Sistema de avaliação de orçamentos                        |
|  | Metas e objetivos financeiros formalizados                |
|  | Sistema de avaliação de desempenho                        |
| <b>Envolvimento de não familiares</b>  | Diminuição do envolvimento da família na diretoria        |
|  | Conselheiros externos                                     |
|  | Diminuição do envolvimento da família na equipe de gestão |
|  | CEO não familiar  |
| <b>Sistemas de controle de RH</b>      | Sistema de recrutamento formal                            |
|  | Sistema de treinamento formal                             |
|  | Sistema de incentivo de pagamento                         |
|  | Sistema de avaliação de desempenho pessoal                |
| <b>Descentralização da autoridade</b>  | Reuniões formais de equipe regulares                      |
|  | Delegação   |
|  | Descentralização da tomada de decisões                    |
|  | Descentralização da autoridade                            |
| <b>Atividade de alto nível</b>         | Atividade do conselho                                     |
|  | Atividade da gestão                                       |

**Fonte:** Baseado em Dekker et al. (2015).

A partir da definição das dimensões, Dekker et al. (2015) investigaram se as empresas familiares obtinham melhoria em seu desempenho ao investirem nessas cinco dimensões, por exemplo, se a aplicação e o aumento do uso de sistemas de controle financeiro produziria melhorias no desempenho da EF. Além disso, investigaram se a relação entre o envolvimento de não familiares e o desempenho da empresa é influenciada por outras dimensões da profissionalização, de tal forma que o envolvimento de não familiares possa ter um efeito mais positivo sobre o desempenho da empresa a medida que as outras dimensões da profissionalização atinjam níveis mais elevados.

O estudo revelou que o aumento do uso de sistemas de controle financeiros e da atividade de alto nível não influenciavam na melhoria dos resultados das empresas investigadas, em contrapartida, as outras dimensões exerciam influência no resultado da empresa. Conforme Dekker et al. (2015) se uma empresa familiar deseja melhorar o seu desempenho através da profissionalização é necessário concentrar-se na diminuição da participação da família no sistemas de governança,

aumentar o uso de sistemas de controle de recursos humanos, e descentralizar a autoridade organizacional.

Os resultados da pesquisa de Dekker et al. (2015) concordam com as pesquisas de Sciascia e Mazzola (2008) e de Sonfield e Lussier (2009) que observaram um efeito positivo no desempenho da empresa com a diminuição do envolvimento da família. No entanto, Dekker et al. (2015) argumentam que o efeito do envolvimento de atores não familiares no desempenho da empresa depende do envolvimento da empresa no processo de profissionalização, isto é, a forma como a empresa está profissionalizando as outras dimensões. Dekker et al. (2015) enfatizam que a inclusão de atores não familiares não é sinônimo de profissionalização. Dessa forma, quando investiga-se o envolvimento de atores não familiares, a pesquisa deve explorar as outras dimensões da profissionalização.

Com base no conceito multidimensional da profissionalização, Dekker et al. (2012) identificaram quatro tipo de empresas familiares tendo como base as características do seu processo de profissionalização. Os resultados mostraram que as empresas podem se profissionalizar de diferentes maneiras, de acordo com as dimensões trabalhadas na empresa. Segundo Dekker et al. (2012) isso evidencia que as empresas podem se profissionalizar de diferentes maneiras e intensidade.

O primeiro tipo de empresa, denominado por Dekker et al. (2012) como Autocracia, contém organizações familiares que usam uma quantidade limitada de sistemas de controle financeiros formais e têm pouco envolvimento de não familiares dentro dos sistemas de governança. Há uma quantidade moderada de centralização do controle e, a atuação efetiva da equipe de administração e do conselho de administração é baixa, indicando que a quantidade de reuniões formais acontecem apenas para atender aos requisitos legais. Este tipo também é caracterizado por poucos sistemas formais de governança, já que tudo é geralmente centrado no fundador da empresa.

O segundo tipo identificado por Dekker et al. (2012), nomeado como configuração doméstica, é composto por empresas com quantidades elevadas de sistemas formais de controle financeiro, como controles de saída, controles orçamentários e sistemas de avaliação de desempenho financeiro. Como em Autocracia, essas empresas também têm um alto envolvimento da família no âmbito dos sistemas de

governança. Além disso, o uso de sistemas formais de controle de recursos humanos é um pouco maior do que em Autocracia e há uma certa quantidade de centralização do controle, e moderada atividade de alto nível.

No terceiro tipo estão inclusas as organizações que têm, em média, grandes quantidades de sistemas formais de controle financeiro; presença de sistemas de controle de recursos humanos; aumento do envolvimento de não familiares nos sistemas de gestão; alta descentralização e delegação do controle, em comparação com os outros três tipos; a quantidade de atividade de alto nível parece ser um pouco menor do que a média. Nesse tipo de organização há a abertura para experientes gestores externos, não familiares, o que cria uma gestão híbrida, familiares junto com não familiares (DEKKER et al., 2012).

O último tipo é composto por empresas em que o uso de sistemas formais de controle financeiro é o mais baixo em comparação com os outros três tipos. Tal como no Grupo 3, o envolvimento não familiares dentro dos sistemas de governança é consideravelmente alto, tornando essas empresas menos dominadas pela família. A utilização de sistemas de controle de recursos humanos formais é moderado, e a descentralização da autoridade parece ser bastante baixa. A atuação efetiva da equipe de administração e do conselho de administração neste último cluster é alto, o que indica que podemos esperar mais reuniões formais neste tipo de empresa familiar.

Com essa pesquisa, Dekker et al. (2012) afirmam que é possível profissionalizar a empresa familiar através da contratação de não familiares, mas não é a única maneira de fazê-lo. Ao manter a gestão familiar, a empresa também pode profissionalizar através de outras dimensões, como através do desenvolvimento de sistemas formais de governança para supervisionar e orientar a atividade empresarial ou através da implementação de sistemas de controle formais para assegurar a objetividade e a transparência.

A perspectiva multidimensional da profissionalização da gestão fornece elementos para investigar como o processo da profissionalização é construído, mas cabe ainda, refletir sobre a gestão e sua profissionalização na perspectiva social, sendo vista neste trabalho a partir da perspectiva praxeológica (REED, 1997).

A perspectiva praxeológica é sensível à diversidade empírica e à ambiguidade social que são características das práticas de gestão, ela pode integrar os aspectos administrativos e processos sociopolíticos, entendendo a gestão como uma prática social. De acordo com Reed (1997, p.28) conceituar uma prática social envolve:

- O tipo de ações desenvolvidas por um conjunto de indivíduos que se sentem membros de uma determinada comunidade e se envolvem em determinadas práticas.
- Os pressupostos, que simbolicamente, permitem identificar objetivos ou problemas comuns e constituem a base para o estabelecimento da interação recíproca.
- Os objetivos ou problemas partilhados que orientam as práticas de acordo com a relação de comunicação que os respectivos membros estabelecem através do quadro discursivo que organiza os seus pressupostos.
- Os meios ou recursos, tanto materiais como simbólicos, através dos quais se persegue a realização dos projetos a que atribuem significado.
- As condições ou constrangimentos que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros.

Dessa forma, conforme Harris (1980), a prática social pode ser definida como a participação em um conjunto de ações pressupostas e orientadas para o compartilhamento por todos os membros envolvidos, de acordo com meios e recursos disponíveis no contexto em que ocorre. Nessa mesma concepção Reed (1997) afirma a gestão é vista como uma unidade social de interação recíproca que visa conjugar práticas produtivas através de um processo de estruturação organizacional, composto por regras, recursos e princípios básicos que oferecem mecanismos para certo grau de controle sobre o desempenho.

A gestão aqui posta não se configura como instrumento único de controle, mas sim, como mediadora entre as práticas que visam atingir os objetivos e as práticas que buscam a integração e coordenação. Conforme Reed (1997) para isso os profissionais de gestão dependem de uma gama de mecanismos especializados e princípios básicos, por vezes conflituosos. Em virtude disso, a profissionalização é

vista como um conjunto de mecanismos de mobilização de poder que tem como objetivo assegurar o controle coletivo sobre os recursos e ganhos para o grupo.

Ao pensarmos em uma EF diferentes interesses, até mesmo conflituosos, podem ser identificados nos atores, por exemplo, os atores envolvidos na gestão podem aceitar a profissionalização como a melhor alternativa para a empresa, mas no momento em que perdem a autonomia das decisões e sua influência diminui na empresa pode iniciar uma disputa de interesses que é contornada com a implantação de práticas profissionais que visem à conformidade do grupo e ao alcance dos objetivos da organização e não de atores individuais.

Na análise dos elementos que compõe o conceito de profissionalização na abordagem praxeológica, constata-se que assim como Lodi (1998), ao tratar da adoção de práticas mais racionais, ela também possui foco nas práticas desenvolvidas e implementadas pelos atores sociais, contudo ela amplia o debate para as interações sociais, em que a profissionalização ocorre não apenas mediante os recursos disponíveis, mas também a partir do momento que os objetivos individuais dos atores envolvidos no processo, são “controlados” em prol de objetivos coletivos do grupo.

De acordo com Reed (1997), os atores que possuem ou controlam os recursos necessários às atividades produtivas possuem maior influência na concepção da gestão, mas exigências e fontes alternativas de pressão podem configurar uma nova forma de administrar. Esse aspecto é relevante para a discussão da articulação dos atores sociais no processo de profissionalização da gestão da empresa familiar, pois compreende que existem forças antagônicas no processo de profissionalização sendo salutar investigar como ela é construída e como cada ator age.

No próximo capítulo serão expostos os aspectos metodológicos que nortearão a pesquisa, descrevendo a abordagem da pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a presente pesquisa. Destaca-se a importância desse tópico, visto que, o foco desta pesquisa está em compreender como determinados atores sociais pensam e agem estrategicamente, sendo necessário investigar a prática social desses indivíduos. E para tal, torna-se necessário aprofundar os conhecimentos metodológicos, alinhando-os com os objetivos da pesquisa e seus fundamentos teóricos.

Com vistas à clareza na apresentação da estratégia metodológica, este capítulo está dividido em quatro partes: Primeiramente é exposta a abordagem da pesquisa, seguida pelo método de pesquisa com apresentação de seu *lôcus* e implicações éticas. A terceira parte reserva-se à explicação dos procedimentos de coleta de dados, a quarta parte descreve o desenvolvimento da pesquisa, e finalizando este capítulo é apresentado o método de análise de dados.

#### **3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA**

De acordo com Luna (2000) o papel do pesquisador é interpretar a realidade pesquisada, seguindo os procedimentos e as técnicas direcionadas pela sua postura teórico-epistemológica. A respeito desse aspecto foram apresentados no capítulo 2 os fundamentos teóricos, sendo oportuna, neste capítulo, a caracterização da base metodológica do estudo que será utilizada para investigar a profissionalização da gestão e os três elementos da EPS: práxis, as práticas, praticantes.

A investigação desses elementos exige uma proximidade com o fenômeno, realizando observação nas organizações para captar a experiência do fazer estratégia no momento em que ela ocorre. Ressalta-se a importância das entrevistas e outras formas de interação com os atores sociais envolvidos na pesquisa, pois dessa forma, é possível compreender as interpretações que os atores dão às suas atividades. Do mesmo modo, é importante também a investigação dos artefatos que



os atores utilizam na elaboração das estratégias, como por exemplo, atas de reuniões, apresentação de slides, relatórios, dentre outros (JOHNSON et al., 2007).

Das observações de Johnson et al. (2007) apreende-se que é necessário pesquisar como o fenômeno realmente ocorre para compreensão do seu significado, e não somente isso, mas também relacioná-lo com o contexto social em que está inserido para que a atividade estratégica seja captada em seu contexto.

Portanto, para atingir os objetivos propostos para esta pesquisa será utilizada a pesquisa qualitativa. Conforme Triviños (2006), conceituar a pesquisa qualitativa não é uma tarefa simples, pois há divergências na própria abrangência do conceito e o que ele representa para seu campo de investigação. Outro fator é a complexidade de suas bases teóricas, sendo difícil definir uma concepção precisa. Ao mesmo tempo, vários autores concordam que a pesquisa qualitativa tem origem nas atividades dos antropólogos e sociólogos, tendo a prática social e a vida em comunidade como pontos principais de discussão. De acordo com Triviños (2006) a herança antropológica e sociológica da pesquisa qualitativa imprime em suas características os fundamentos da etnografia, com isso as características da etnografia e da pesquisa qualitativa por vezes se mesclam.

Holanda (2012) destaca essas ideias, de forma resumida, como dois elementos distintivos da pesquisa qualitativa: a inclusão da subjetividade no ato de investigar (sujeito pesquisador e sujeito pesquisado); e, visão abrangente do fenômeno pesquisado, investigando também como ele se relaciona com outros fenômenos (sociais, culturais e econômicos).

Triviños (2006), com base na obra de Robert C. Bogdan, ainda destaca características fundamentais da pesquisa qualitativa, sendo quatro dessas compatíveis a abordagem da EPS utilizada nesse trabalho: (1) o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador seu instrumento-chave, ressaltando a importância do ambiente (fenômenos e contexto social) na constituição do sujeito; (2) a pesquisa qualitativa é descritiva, privilegiando a percepção e essência do fenômeno no seu contexto em detrimento da expressão quantitativa; (3) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não somente com os resultados, destacando a importância de conhecer as vias pelas quais o

fenômeno percorre; (4) o significado é sua preocupação essencial, visto que seu foco está nos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas.

Freitas (2002) destaca que as questões na pesquisa qualitativa não são estabelecidas a partir da operacionalização de variáveis, mas se orientam para a compreensão dos fenômenos em toda a sua complexidade e movimento histórico. Com isso o desenvolvimento da pesquisa, de acordo com Triviños (2006) é caracterizado por etapas fluídas e entrelaçadas, em que as informações recolhidas podem exigir uma nova busca de dados, e hipóteses previamente postas podem ser alteradas e sugerir novos caminhos para a pesquisa.

Outro ponto característico da pesquisa qualitativa é a pluralidade de métodos, que resulta em uma ampla liberdade, teórico-metodológica, para o pesquisador (FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 2006). Sendo assim, cabe neste momento a descrição do método aplicado nesta pesquisa.

### **3.2 MÉTODO DE PESQUISA**

Segundo Vaara e Whittington (2012) os pesquisadores em EPS têm empreendido esforços para buscar métodos que os aproximem com os sujeitos da pesquisa. Portanto, adota-se como método apropriado o estudo de caso, pois conforme Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, onde os limites entre fenômeno e contexto não são claramente dados. Essas características corroboram com a pesquisa em EPS, visto que, a dimensão de sua pesquisa está focada em compreender realidades confusas ao fazer a estratégia na prática (JARZABKWOSKI, 2003).

De acordo com Martins (2008) o estudo de caso apreende a totalidade de uma situação, com identificação e análise das múltiplas dimensões que envolvem o caso, visando à construção de uma teoria que possa explicá-lo. Esse aspecto esclarece a crítica recorrente sobre a impossibilidade de generalização dos estudos de caso, fato contestado também por Yin (2005) que esclarece que os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Ou seja, o

pesquisador ao construir os fundamentos teóricos para análise do seu caso, contribui na construção do corpo teórico do fenômeno estudado, e suas considerações podem ser utilizadas em outros estudos.

Davel e Colbari (2003) afirmam que o estudo de caso favorece o aprofundamento e detalhamento da dinâmica sociocultural das organizações familiares, que permite avaliar situações que unem família e organização no seu contexto originário e analisar como elas se manifestam e evoluem ao longo do tempo.

Nesse estudo, a aplicação desse método visa conhecer o contexto dos praticantes e como se dá a práxis. Para tanto, foram estabelecidas como unidades de análise, a atividade estratégica dos atores da empresa familiar e a profissionalização da gestão. Este trabalho consiste em um estudo de caso único e como as unidades de análise em questão são compostas por subunidades, esse estudo caracteriza-se como estudo de caso incorporado. A práxis, as práticas e os praticantes serão as subunidades utilizadas para investigar a atividade estratégica e sua influência na profissionalização da gestão.

Segundo Yin (2005) é necessário que o pesquisador esteja atento para que o estudo de caso incorporado não se concentre somente nas subunidades, negligenciando a unidade maior de análise. Dessa forma, corre-se o risco que os fenômenos originais de interesse tornem-se o contexto e não o objetivo do estudo. Para tanto, com base na teoria da EPS será realizada a análise integrada (WHITTINGTON, 2006) das práticas e praticantes, sendo possível captar a práxis e possível influência na profissionalização da gestão no contexto da empresa familiar.

### 3.2.1 Escolha do lócus da pesquisa

O lócus da pesquisa é uma empresa familiar capixaba, do setor de fabricação de embalagens. A empresa é de pequeno porte<sup>2</sup> e está presente no mercado há 15

---

<sup>2</sup> Conforme os critérios da Lei complementar nº 123 de 14/12/2006 que estabelece como empresa de pequeno porte aquelas com receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

anos. Teve início quando seu fundador após aposentar, adquiriu algumas máquinas e junto com a família, no terraço de sua casa, começou a fabricar embalagens.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 50 funcionários, e a gestão é composta por atores familiares e não familiares. Especializada na fabricação de embalagens para transporte de produtos agrícolas, siderúrgicos e da construção civil, tem como principais clientes empresas siderúrgicas, exportadoras, lojas de ferramentas e materiais de construção. O contato com a referida empresa foi realizado seis meses antes da realização da coleta de dados, e nesse momento foi explicado o direcionamento da pesquisa, e o fundador citou alguns funcionários que poderiam contribuir nas entrevistas, alguns por fazerem parte do crescimento da empresa, e outros, na visão do fundador, por representarem o início do processo da profissionalização da gestão.

A empresa foi escolhida por ter atores familiares e não familiares envolvidos na gestão, caracterizando uma dinâmica complexa e rica em informações para investigação da atividade estratégica. Outro incentivo é que a organização está com o processo de profissionalização da gestão em curso, podendo ser investigado como os atores atuam na adoção de processos de gestão mais racionais e como são articulados seus interesses.

Outro fator que influenciou na escolha da empresa foi a vivência da pesquisadora obtida como administradora dessa EF durante 3 anos, essa experiência possibilitou uma pré-análise do lócus pesquisado com os fundamentos teóricos que direcionaram o estudo. Essa vivência facilitou também o acesso à organização e aos atores envolvidos nela.

### 3.2.2 Implicações éticas

Devido à vivência na empresa pesquisada foi necessário rigor e zelo quanto ao procedimento de coleta de dados, pois mesmo o vínculo empregatício tendo sido finalizado no ano de 2012, o fato de já conhecer pessoas da empresa, dentre as

quais algumas seriam entrevistadas, poderia dificultar no distanciamento do pesquisador e o fenômeno estudado.

Para tanto no momento das observações buscou-se o mínimo de interação pessoal da pesquisadora com os funcionários, visto que já conhecia alguns deles. Para isso a observação do dia a dia organizacional foi feita da área de descanso da empresa, evitando assim o contato direto e conversas com os funcionários que poderiam desviar o foco da pesquisa. Desse espaço pode-se observar os setores de corte e costura e expedição. Na observação do setor de impressão a observação foi realizada nos momentos de caminhada pela empresa, e nos momentos de entrevista, visto que o local reservado para a realização das mesmas era próximo desse setor.

A finalidade da presença da pesquisadora na empresa foi explicada aos funcionários para que não houvesse desconfiança quanto aos momentos de observação não participante. E em alguns momentos as pessoas se aproximavam e compartilhavam do dia a dia da empresa e de seus desafios espontaneamente, o que contribui na compreensão do fenômeno investigado.

Na realização das entrevistas foram expostos os objetivos da pesquisa e solicitado que os entrevistados respondessem as perguntas de forma completa, mesmo que julgassem que algum dado fosse conhecido previamente pela pesquisadora. Ainda foi apresentado o Termo de Confidencialidade de Pesquisa.

### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

De acordo com Yin (2005) o procedimento de coleta de dados em estudos de casos ultrapassa os limites de um simples registro, exigindo do pesquisador a capacidade de interpretação das informações, no momento da coleta, para avaliar se serão necessárias fontes adicionais de dados. Conforme o autor, as evidências para um estudo de caso podem ter diferentes origens, como documentos, entrevistas, observação direta e artefatos físicos, sendo responsabilidade do pesquisador o uso adequado dessas fontes de pesquisa. Essa multiplicidade de recursos, quando

aplicada em conjunto, constitui a técnica da triangulação, que envolve a utilização de múltiplos métodos para examinar a mesma dimensão de um problema de pesquisa (JICK, 1979).

Como a presente pesquisa apresenta a abordagem qualitativa, aplica-se a triangulação *whitin-method*, composta pela utilização de várias técnicas dentro de um mesmo método (JICK, 1979). Sua aplicação “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (TRIVIÑOS, 2006, p.138). Seu uso viabiliza extrair os elementos constituintes da práxis dos atores sociais pesquisados e de seu contexto, visto que, de acordo com Jick (1979), a triangulação pode capturar uma representação mais completa, holística e contextual da unidade em estudo.

De acordo com Triviños (2006), a triangulação possui três aspectos. O primeiro refere-se aos processos e produtos centrados no sujeito, que podem ser obtidos com a aplicação de entrevistas, questionários, observação, e ainda, em materiais produzidos pelo próprio sujeito, como diários, autobiografias, dentre outros. O segundo enfoque está nos elementos produzidos pelo meio, ou seja, nos documentos, instrumentos legais, fotografias e dados estatísticos. Por fim, a terceira perspectiva de análise é constituída pelos processos e produtos gerados pela estrutura socioeconômica e cultural em que o sujeito está inserido, como os modos de produção, relações de produção e classes sociais.

Diante dos aspectos do método de pesquisa escolhido e considerando a complexidade do fenômeno a ser pesquisado, foram aplicadas as seguintes técnicas nesta investigação: entrevista semiestruturada, observação não participante feita de forma assistemática e pesquisa documental.

As entrevistas semiestruturadas partiram de questionamentos básicos apoiados na teoria da pesquisa (TRIVIÑOS, 2006). Apreende-se desta técnica que o indivíduo pesquisado possui conhecimento consistente sobre o tema da pesquisa, e que o mesmo pode compartilhar esse conhecimento de forma explícita (respondendo as perguntas abertas), e de forma implícita, sendo necessário que o pesquisador se ampare nos recursos metodológicos para articular e extrair sentido de momentos de divagações, e de falas interrompidas e reticentes (FLICK, 2004).

A escolha dessa técnica justifica-se, pois a práxis só poderá ser percebida a partir das experiências dos indivíduos pesquisados, e por se tratar de um termo amplo, é necessário um direcionamento inicial do pesquisador. Nesse processo foram pesquisados atores sociais que desempenham diferentes papéis na EF. Os candidatos às entrevistas foram identificados com base no organograma da empresa, e a partir dos apontamentos do fundador que indicou algumas pessoas que acompanharam o desenvolvimento da empresa e outras em que a entrada foi estimulada pelo plano de desenvolvimento da empresa. Foi realizada uma entrevista com cada participante, além de conversas informais registradas no diário de campo.

No momento da entrevista, primeiramente, foi feita a explicação do tema da pesquisa e assegurado o sigilo dos dados apresentando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo acordada com cada participante a gravação das entrevistas. As entrevistas foram aplicadas compreendendo temas sobre a história da empresa familiar; sobre profissionalização da gestão verificando o que modificou (ou não) em sua práxis com a profissionalização; como desenvolve suas atividades; quais ações individuais (ou coletivas) contribuem ou não com a profissionalização; como surgiram as práticas adotadas na empresa, investigando a influência dos atores internos e externos e do sistema de valores; como sua práxis influencia as práticas em uso; como o participante visualiza o futuro da organização; sua percepção quanto às mudanças da organização e na interação entre os atores sociais; se houve melhorias no desempenho financeiro da empresa; se os objetivos organizacionais são apresentados de forma clara; sendo acrescentadas novas questões a partir do desenvolvimento das entrevistas, apoiadas nos pressupostos teóricos.

A priori seriam realizadas 15 entrevistas, mas de acordo com Gaskell (2002) há um número limitado de interpelações da realidade, mesmo que as experiências pareçam únicas ao indivíduo, elas são fruto de processos sociais. Portanto, determinado assunto abordado com pessoas de um meio social específico são em parte compartilhadas, e em certo momento as informações começam a se repetir, atingindo o ponto de saturação. Diante disso foram realizadas 12 entrevistas, quando foi percebida homogeneidade nas entrevistas.

Outro fator limitante no número das entrevistas foi a acessibilidade aos atores e o interesse na participação, pois alguns entrevistados que poderiam ser relevantes para a pesquisa não estavam disponíveis para entrevista por motivos de férias, afastamento por saúde, motivos de ordem pessoal e disponibilidade de tempo.

Acredita-se que as entrevistas fornecem uma descrição detalhada do meio social investigado, expectativa essa, que é apontada por Gaskell (2002) como um dos benefícios dessa técnica. No entanto, Flick (2004) destaca que algumas abordagens da pesquisa sociológica afirmam que as entrevistas fornecem apenas relatos das práticas, e não as próprias práticas, sendo necessário acessá-las através da observação. Portanto, foi também aplicada a observação do tipo não participante, feita de forma assistemática. Triviños (2006) enfatiza que observar não é simplesmente olhar, mas consiste em destacar de um conjunto de objetos, pessoas ou qualquer outro aspecto envolvido no fenômeno, suas características, sejam elas acessíveis ou mais profundas.

Considerando a natureza dessa técnica, foram observadas as reuniões da equipe de produção e o dia-a-dia organizacional. Inicialmente seriam observadas as reuniões de planejamento conforme contato inicial com a empresa, mas essas reuniões não foram realizadas durante o período disponível para a coleta dos dados, sendo coletadas informações a respeito dessas reuniões somente através das entrevistas. Já as reuniões da equipe de produção, como previsto, foram observadas quando presente na empresa, pois acontecem a partir de um evento (problema) específico e poucas são marcadas previamente. A observação diária foi realizada em períodos alternados durante os horários de trabalho da produção (das 7h às 17h), e também nos intervalos de 10 minutos para o café da manhã e da tarde, e início do horário de almoço, visto que algumas entrevistas terminaram quando já havia iniciado o horário do almoço. Como alguns funcionários almoçam na empresa, foi possível observar o comportamento e falas desses.

Durante a observação foi escolhido local reservado que não chamasse muito a atenção dos funcionários para minimizar a influência no comportamento dos atores da empresa e como se obteve autorização para livre movimentação na empresa, a observação pôde ser feita de diferentes ângulos e em todos os setores, restringindo apenas momentos de reuniões em que não houve o convite para observação. A



observação foi feita em diferentes horários do expediente da empresa e em dias intercalados, aproveitando também os momentos de entrevistas para observação do ambiente organizacional.

Como suporte na investigação das práticas foi realizada a pesquisa documental. Essa técnica possibilita ampliar o entendimento sobre objetos que necessitam de contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Sendo investigados: anotações, relatórios, manuais e quadro de aviso, e outros artefatos relevantes que surgirem no momento da coleta. O foco principal seria resgatar documentos criados em anos diferentes para uma composição histórica e contextual, com vistas à compreensão dos diferentes enfoques das práticas, mas como os registros do início da empresa eram feitos de forma informal, muitas informações foram perdidas, sendo obtidos para a pesquisa somente documentos atuais.

### **3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS**

De acordo com Yin (2005) a análise de dados envolve diferentes atividades como examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar e recombinar evidências para a discussão das proposições da pesquisa. Isso exige do pesquisador uma familiaridade com as técnicas de manipulação para a apresentação de todas as evidências.

Visando compreender os diversos elementos coletados nesta pesquisa, foi aplicada a análise de conteúdo para a análise dos dados. De acordo com Bardin (2004) a análise de conteúdo é um método empírico, não existindo padrões pré-estabelecidos, mas somente apontamentos para o direcionamento das análises. Cada estudo passa então pelo processo de reinvenção para que o domínio da pesquisa e seus objetivos sejam alcançados. O método consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

A ênfase da análise de conteúdo é “na mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” (FRANCO, 2003, p. 13). Para tanto, o método foi aplicado na análise tanto das entrevistas quanto dos dados obtidos na observação e na pesquisa documental.

De acordo com Bardin (2004) a análise de conteúdo é composta por três diferentes fases, aplicadas neste estudo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A fase da pré-análise consiste na organização do trabalho para sistematizar e operacionalizar as ideias iniciais. Nesse momento foram escolhidos os documentos submetidos à análise, seguida da formulação dos objetivos e de indicadores que fundamentem a análise final. Neste estudo, com base na teoria foram identificadas as técnicas de pesquisa adequadas para atender ao problema de pesquisa.

Na fase de exploração do material são feitas as operações de codificação para a administração sistemática do estudo (BARDIN, 2004). Nesta pesquisa os dados foram classificados e alocados por categorias temáticas definidas de forma mista, da seguinte forma: *a priori*, com base na teoria, procedimento denominado de categorização por caixas, e com base no contexto das respostas dos sujeitos, denominada categorização por acervo (BARDIN, 2004).

Essa forma de categorização, de grade mista, se dá, pois conforme Campos (2004, p.4) a utilização exclusiva de categorias pré-definidas “pode limitar a abrangência de novos conteúdos importantes que por algum motivo não se “encaixem” nessas categorias prévias”. Dessa forma a utilização de categorias baseadas na teoria e em fatos, proporcionam os elementos necessários para atingir os objetivos dessa técnica, que conforme Minayo et al. (2002), significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso .

As categorias definidas a priori foram: cultura organizacional; gestão profissionalizada; o estrategizar. Com os apontamentos da pesquisa foi incluída a categoria denominada família Empresária. Acredita-se que cada categoria forneceu os elementos para compreensão da empresa familiar, da atividade estratégica dos

atores sociais envolvidos na gestão e sua influência no processo de profissionalização da gestão. Além das categorias de análise o contexto do lócus, caracterizado pelo breve histórico da empresa, forneceu dados relevantes para investigação da articulação da profissionalização da gestão.

Na primeira categoria, família empresária, foram observados os aspectos da história da família e identificados os principais valores expressos pela família. Já em cultura organizacional, foram investigados os valores familiares institucionalizados na organização e, como esses interferem na dinâmica da mesma, identificando assim os aspectos da dinâmica empresarial que contribuem, ou não, para a profissionalização da gestão.

Na categoria 3, gestão profissionalizada, foi identificado o que é a profissionalização da gestão para a EF; as mudanças percebidas pelos respondentes quanto à gestão; os fatores que levaram a empresa a buscar a profissionalização; quais aspectos contribuíram nas mudanças; se houve novas atribuições; se as mudanças foram bem aceitas; adaptação às novas práticas de gestão.

Na última categoria, o estrategizar, o foco está nos três elementos da EPS (JARZABKWOSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; WHITTINGTON, 2007). Sendo identificadas e analisadas quais práticas caracterizam a profissionalização da empresa; se há práticas que contrariam a lógica da profissionalização; a aceitação das práticas pelos praticantes. Os praticantes foram identificados conforme o modelo M4CCV (SILVA, 2013) e em alguns momentos a ação de alguns praticantes se destacou na articulação da profissionalização gestão, sendo apresentado como esses desenvolvem suas atividades; sua contribuição para a profissionalização da gestão; práticas utilizadas; valores que compartilham com a organização. Na práxis o foco está em compreender como os atores se envolvem em determinadas atividades e por qual motivo se envolvem; como desenvolvem suas atividades diárias e as atividades estratégicas, e como defendem seus posicionamentos, investigando assim os elementos de sua práxis profissional, através também das influências externas nas práticas dos praticantes.

Essas categorias contribuem para o objetivo dessa pesquisa, pois ao conhecer o contexto e a dinâmica da empresa, e como os atores desenvolvem suas atividades,

incluindo suas motivações para isso, como por exemplo, incentivando ou negando determinadas práticas, agindo como mobilizador das mudanças ou tendo uma visão conservadora, fazendo uso correto das práticas ou apenas cumprindo ordens, seja possível perceber a influência dos atores nos processo de profissionalização da gestão. Essa perspectiva retoma as ideias de Reed (1997), em que a profissionalização, conceituando de forma simples, é também um processo de combinação/negociação de diferentes objetivos individuais para atender ao objetivo final da empresa.

A terceira fase da análise de conteúdo refere-se ao tratamento dos dados brutos para gerar dados significativos e válidos. Dessa forma, o pesquisador pode realizar inferências e interpretar os resultados conforme os objetivos previstos, ou ainda, desenvolver novos apontamentos (BARDIN, 2004). Essa fase foi aplicada durante e após a coleta dos dados.

### **3.5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

Com o intuito de investigar como a profissionalização da gestão é articulada no fazer estratégia dos praticantes da EF, buscou-se ouvir atores sociais de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes dimensões da EF, tendo como base para a identificação dos atores sociais da EF o Modelo M4CCV (SILVA, 2013), com isso seria possível uma análise a partir de diferentes perspectivas.

Como o lócus da pesquisa foi uma empresa de pequeno porte, e que pode ser considerada uma empresa ainda jovem, algumas regiões do modelo M4CCV não foram preenchidas. Destaca-se que só havia um membro da região 1 (familiares não proprietários e que não atuam na gestão) relevante para a pesquisa, mas o mesmo não pôde participar da pesquisa por motivos de saúde. Do mesmo modo, só há 1 contraparente proprietário, mas seu envolvimento na empresa é feito de forma pontual e não havia disponibilidade para entrevista.

Apesar disso, as três dimensões da EF foram contempladas no momento da pesquisa a partir de 12 entrevistas semiestruturadas. Todas as entrevistas foram realizadas na empresa e tiveram duração média de uma hora, sendo gravadas para posterior análise. Além da gravação foram feitas anotações durante as falas dos entrevistados. Os entrevistados foram identificados com códigos que serão utilizados na seção de análise dos dados. A tabela 1 apresenta essa codificação e descreve a posição dos entrevistados no M4CCV.

**Tabela 1:** Codificação dos entrevistados

| ENTREVISTADO | POSIÇÃO NO M4CCV | DESCRIÇÃO                                  | CÓDIGO |
|--------------|------------------|--|--------|
| 1            | 2                | Gestor                                     | E1     |
| 2            | 2                | Gestor                                     | E2     |
| 3            | 2                | Gestor                                     | E3     |
| 4            | 2                | Funcionário                                | E4     |
| 5            | 7                | Familiar, proprietário e gestor            | E5     |
| 6            | 2                | Funcionário                                | E6     |
| 7            | 2                | Funcionário                                | E7     |
| 8            | 2                | Funcionário                                | E8     |
| 9            | 7                | Familiar, proprietário e gestor (fundador) | E9     |
| 10           | 7                | Familiar, proprietário e gestor            | E10    |
| 11           | 2                | Funcionária                                | E11    |
| 12           | 5                | Familiar e gestor                          | E12    |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora.

Os gestores que foram entrevistados se dividem e representam os seguintes setores na empresa: um entrevistado é responsável pela Coordenação de Vendas, Fornecimento, Marketing e Pós Vendas e três entrevistados pertencem à Coordenação de Produção e Qualidade, sendo um responsável geral pela Coordenação e dois gestores intermediários.

Dos entrevistados que são proprietários e gestores, uma entrevistada é responsável pela Coordenação de Finanças e Legalidade, enquanto os outros dois respondem pela direção geral da empresa. Os funcionários entrevistados que não exercem cargo de liderança se dividem da seguinte forma: 1 da área de vendas, 1 do setor administrativo, 3 do setor de produção. A representação dos entrevistados por áreas que ocupam na empresa pode ser observada na figura 13.

**Figura 13:** Representação dos entrevistados por ocupação na empresa

**Fonte:** Desenvolvido pela autora.

De acordo com a abordagem da EPS os artefatos materiais possuem significado e pode representar o fazer estratégia. Em atenção a esse aspecto, aliou-se a observação não participante à pesquisa documental, direcionando a investigação não só aos praticantes mas também a estrutura/arranjo físico da organização, objetos e documentos. Nesse aspecto pôde ser observada também como a cultura é manifesta.

A pesquisa documental foi realizada com base no site, apresentações do planejamento estratégico e memorandos internos. Todos os documentos utilizados foram autorizados pela empresa. A tabela 2 discrimina os documentos investigados com seus respectivos códigos.

**Tabela 2:** Codificação dos documentos

| DOCUMENTO                             | CÓDIGO |
|---------------------------------------|--------|
| Apresentação Planejamento Estratégico | DC1    |
| Folheto Treinamento Master Mind Lice  | DC2    |
| Memorando interno Produção            | DC3    |
| Memorando interno Vendas              | DC4    |
| Relatórios de produção                | DC5    |
| Site da empresa                       | DC6    |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora.

A observação dos praticantes teve foco na postura profissional, linguagem, vestimenta e na interação entre praticantes. Ao observar o arranjo físico e artefatos, buscaram-se elementos contidos nos murais de avisos, na identificação e divisão dos setores, disposição do maquinário e móveis e nos produtos fabricados. As considerações baseadas nos momentos de observação direta foram identificadas na seção de apresentação e análise dos dados com o código “OD”.

Apesar dos sócios terem mostrado o interesse de ter o nome da empresa exposto na pesquisa, pois afirmaram que estão abertos à comunidade acadêmica e acham válido compartilhar e fazer conhecida a história da empresa optou-se por suprimir o nome verdadeiro da empresa, substituindo-a por empresa Alpha, assim como dos entrevistados. Os nomes dos integrantes da família empresária foram substituídos no texto por sua posição na família e/ou empresa, sendo referenciados como: “fundador”, “esposa do fundador”, “casal fundador”, “filha do casal fundador”. Acredita-se que essa forma de apresentação dos dados facilitará a compreensão do leitor quanto ao estrategizar da família empresária e sua influência no processo da profissionalização da gestão. Os fragmentos de entrevistas foram identificados com a letra “E” seguida de numeração, conforme a codificação da tabela 1, garantindo assim a confidencialidade dos participantes da pesquisa.

#### 4. ESQUEMA ANALÍTICO

O esquema analítico (figura 14) esboça o modelo teórico em que este estudo se fundamentou para realizar a análise de como a profissionalização da gestão é articulada na atividade estratégica dos atores de uma empresa familiar. Para isso compreende-se primeiramente que a empresa está inserida em um contexto extra-organizacional que possui um sistema de valores (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013) que influencia a práxis profissional e a empresa familiar. A práxis profissional por sua vez, influencia as práticas e práxis da EF através de seus praticantes internos e externos (JARZABKWOSKI; SPEE, 2009), mas ao mesmo tempo é influenciada por eles.

Os praticantes da empresa familiar, aqui denominados estrategistas são identificados a partir do modelo M4CCV (SILVA, 2013), em que há 11 tipos de estrategistas que participam de uma ou mais dimensões da empresa familiar. Para compreender os relacionamentos entre os estrategistas, práticas e práxis, esse esquema alinha-se ao à visão integrativa apresentada por Whittington (2006). Destaca-se o papel dos estrategistas que são vistos como portadores das práticas, dessa forma o desenvolvimento do processo de profissionalização da gestão depende diretamente (das habilidades, técnicas, etc.) dos estrategistas (WHITTINGTON, 2006) e sofre a influência dos mesmos.

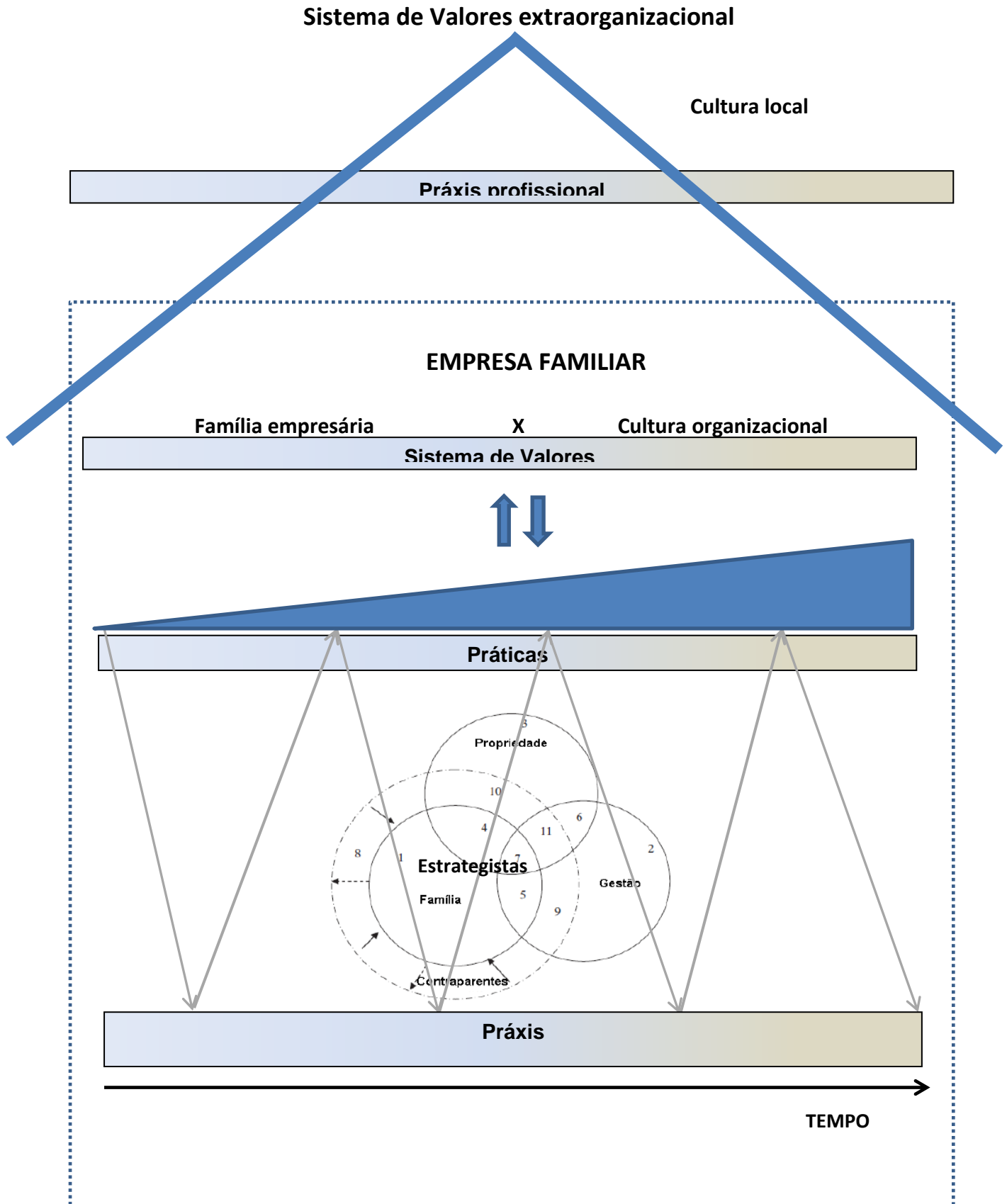
Considera-se ainda neste estudo que as práticas são influenciadas pelo sistema de valores intra-organizacional, visto que os valores familiares guiam as relações sociais na empresa familiar (ÁLVARES, 2003). Ao mesmo tempo, as práticas são influenciadas também pelo sistema de valores extra-organizacional e com isso exercem influência no sistema de valores intra-organizacional, pois práticas aprendidas pelos estrategistas no contexto extra-organizacional podem alterar valores já aceitos na organização.

No relacionamento das práticas com a práxis é identificada a influência das práticas na práxis, ou seja, práticas já institucionalizadas e aceitas na organização exercem um peso na práxis, assim como, práticas também emergem da práxis. Essas relações exprimem uma tendência ao conservadorismo, colocando em evidência



resistências à profissionalização da gestão, que acontece na interação entre esses elementos (WHITTINGTON, 2006).

**Figura 14 :** Esquema analítico da dissertação



**Fonte:** Desenvolvido pela autora

Mesmo com a resistência, novas práticas emergem, caracterizando o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada. A profissionalização nesse modelo se alinha com as perspectivas: desenvolvimentista (GERSICK et al., 2006), multidimensional de Dekker et al., (2012; 2015) e praxeológica de Reed (1997). Com essa base postula-se que a empresa pode profissionalizar-se de diferentes maneiras e intensidade. E que com o passar do tempo a gestão torna-se mais profissionalizada, pois a forma como os estrategistas utilizam as práticas, atuam na organização e as interações sociais construídas, se modificam ao longo tempo. Portanto, o conservadorismo característico do início da empresa, dá lugar às novas práticas de gestão no decorrer do desenvolvimento da organização.

Dessa forma, as práticas que viabilizam as mudanças, e os momentos da práxis que proporcionam o desenvolvimento são colocados em evidência, destacando a influência dos estrategistas na profissionalização da gestão, visto que, como portadores das práticas eles escolhem quais práticas irão utilizar, se envolver e desenvolver, e como o farão.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção foram apresentados os dados coletados no momento da pesquisa, sendo analisadas as falas dos entrevistados, os documentos disponibilizados pela empresa e as anotações contidas no diário de campo. Esses dados foram divididos nessa análise entre os aspectos relativos ao lócus da pesquisa sob um olhar desenvolvimentista e às categorias de análise.

### **5.1 O LÓCUS DA PESQUISA**

Neste tópico foi apresentada a história da empresa mostrando os diferentes momentos pelos quais a empresa passou, contribuindo assim para a contextualização dessa pesquisa e caracterização da EF. Dessa forma, a seção tem início com um breve histórico seguido das considerações analíticas sobre os valores familiares e cultura organizacional.

Devido ao lócus da pesquisa se tratar de uma empresa de pequeno porte, e ainda jovem, não foram encontrados elementos suficientes que justificassem a divisão da análise por fases das categorias “família empresária” e “cultura organizacional”, portanto, apesar do estudo apoiar-se numa perspectiva desenvolvimentista, optou-se realizar a análise dessas categorias em uma única seção com base no histórico da EF, fornecendo assim o quadro geral das características da EF, dos valores familiares e dos elementos da cultura organizacional. A análise dessas duas categorias permite compreender o contexto do estrategizar dos praticantes da EF e as características da EF que integram o processo de profissionalização da gestão.

#### **5.1.1 Breve histórico da empresa familiar**

A empresa Alfa iniciou suas atividades no ano de 2000, quando seu fundador após 25 anos trabalhados no ramo de fabricação de embalagens, havia se aposentado. Motivado então pelo seu antigo patrão (denominado doravante como proprietário da X), o fundador dá início, na garagem de sua casa, às primeiras atividades da empresa, como observado na fala abaixo:

[1] Foi quando o fundador resolveu montar aqui, ele pegou e, Proprietário da X mesmo que orientou, pegar a parte de sacaria, era uma fatia que a X não era importante atender, é comprador pequeno e pra ele ia nos grandes, já era uma empresa grande, então tinha uma fatia no mercado que ele não atendia, que ela tava necessitada de atendimento, aí propôs ao fundador a montar isso aqui, a parte de saco pequeninha pra atender os pequeninhos né, aí ele aceitou (E5).

A empresa funcionou durante 90 dias na casa do fundador, e como o mesmo possuía um terreno no mesmo bairro em que morava, decidiu montar a produção nesse local. As instalações foram feitas de forma improvisada. Havia uma varanda de 100m<sup>2</sup> que eles aos poucos foram fechando até construir o galpão atual.

No início das atividades o fundador não tinha conhecimento sobre os trâmites administrativos de uma empresa e somente após a primeira compra de matéria-prima que ele soube que necessitava ter um CNPJ para adquirir aquele volume de compra. As atividades administrativas eram feitas por sua esposa, que o acompanhou em todos os momentos da empresa.

[2] A esposa dele sempre esteve junto com ele, quando tava bom e no momento da crise mesmo, em época de pagamento eles ficavam doidos pra pagar a gente (E8).

Então a empresa foi investindo na aquisição de máquinas e na construção do galpão. As atividades administrativas continuavam sendo feitas pela esposa do fundador durante meio período, muitas vezes de sua própria casa, e contava com o apoio do vendedor da empresa e com os serviços de um contador.

Em 2003 decidiram montar sociedade com outro empresário do ramo de fabricação de embalagens de rafia e fundaram uma nova empresa. No entanto vários conflitos entre sócios não permitiram que a sociedade avançasse. Com isso o fundador abriu mão do investimento aplicado no novo negócio e desfez a sociedade. Seu antigo sócio tomou posse de toda a estrutura investida, causando prejuízo para o fundador da Alfa, que preferiu não entrar com ações judiciais, pois segundo o fundador as próprias situações da vida ensinariam seu antigo sócio a agir de forma honesta. Esse momento foi lembrado por um dos entrevistados como um momento marcante na empresa. Essa fala é retratada no excerto número 3.

[3] Quando ele adquiriu um sócio que dividiu a empresa, que pra mim não foi uma coisa muito boa que ele (E9) fez não, o cara não foi muito bom com ele não, me marcou muito isso daí. Usou muito de malícia pra poder crescer

em cima dele (E9), isso aí me marcou muito porque eu achava que não devia ter feito.

Após o encerramento dessa sociedade, o fundador da Alfa continuou trabalhando junto com sua esposa na administração da empresa, tendo o apoio do vendedor que também realizava serviços bancários, entrega de documentos e mercadorias. Em 2007 foi contratada uma funcionária para realizar os serviços administrativos da empresa, efetuando o recebimento dos pedidos, atendimento telefônico, registro de presença dos funcionários e suporte no controle de compras.

No ano de 2008 a empresa contava com aproximadamente 15 funcionários e podia contar com uma carteira de clientes fidelizada, no entanto a empresa passava por uma crise financeira que estava inviabilizando o negócio. Foi quando a filha do fundador o aconselhou a contratar um profissional para a gestão da empresa:

[4] Então foi um momento muito difícil, até o fato de eu convencê-lo de trazer um administrador pra cá... Pra mim foi um momento divisor de águas. Estava em crise, se continuasse assim não ia seguir (E10).

Quando a filha do casal fundador conseguiu convencer seus pais a admitirem um profissional graduado, entrou em contato com uma amiga administradora recém formada, sendo admitida em Julho de 2008. Nessa época a administradora não possuía experiência na gestão de empresas familiares, mas por tratar-se de uma pessoa de confiança a família fundadora acreditou em seu potencial. Após sua entrada a empresa foi passando por uma reestruturação financeira, pois a empresa apresentava resultados negativos, e os sócios haviam contraído dívidas pessoais para a sobrevivência do negócio. Em 2009 foi contratada uma estagiária em administração, que logo após seis meses de estágio teve sua admissão como assistente administrativa efetivada, realizando as atividades de vendas internas, atendimento ao cliente e suporte administrativo.

Já em 2010 a situação financeira da empresa apresentava melhores resultados, e novas práticas administrativas estavam sendo aplicadas por meio da administradora e da assistente administrativa. No entanto, não obstante aos esforços internos, mesmo com o aumento do preço da matéria prima, em 2010 as consequências da crise afetaram fortemente o negócio da Alfa, visto que, grandes clientes do ramo da exportação cancelaram toda a programação de pedido, e outros decretaram

falência, deixando dívidas em aberto com a Alfa. Como a Alfa não possuía capital de giro, a empresa teve um novo declínio em seu resultado financeiro e enfrentava dificuldades na compra de matéria-prima. Além disso, a empresa passou uma auditoria da receita estadual, e como no início da empresa vários procedimentos foram feitos de forma errônea, a empresa foi autuada. Dessa forma, além das dívidas advindas da falta de caixa, pois não recebia de seus clientes, a empresa teve que arcar com dívidas tributárias. Esse momento foi marcado por demissões como informado no fragmento de entrevista número 5.

[5] A gente sem pedido nenhum e ele foi segurando os funcionários, colocando uns de férias pra ver se o mercado reagia e nada do mercado reagir. Foi quando ele começou a chamar pra fazer acordo com ele porque ele ia ter que tá dispensando todo mundo, porque já não *tava* tendo como mais segurar as pessoas que trabalhavam aqui (E12).

No entanto, o cenário de crise impulsionou mudanças e ajustes na empresa, sendo necessário abrir um novo CNPJ devido às complicações fiscais. E a partir dessa reestruturação a empresa obteve melhoria de seus resultados com a quitação de dívidas, separação entre contas da empresa e da família, ajustes dos preços das mercadorias e controle de compras.

Em 2012, quando a empresa já havia superado a crise econômica e organizado sua estrutura administrativa, a administradora solicitou sua demissão, pois havia sido aprovada em um concurso público. Apesar do impacto inicial, a empresa contratou uma nova gestora, contadora, que também era amiga da filha do casal fundador. A nova gestora continuou o trabalho de fortalecimento financeiro e estruturação fiscal da empresa. Nesse período, a filha do casal fundador começou a participar das reuniões da empresa e a partir disso direcionou o planejamento estratégico da empresa.

Em 2014, a empresa contava com aproximadamente 50 funcionários, com expectativas de expansão no volume de vendas e já havia passado por diversas mudanças, como expresso no trecho número 6:

[6] Se a gente pegar a 5 anos atrás, fazendo uma analogia do que era vivido a gente melhorou muito, e muito mesmo. O volume de vendas triplicou, posso te dizer assim, tá muito bom (E13).

Diante desse histórico percebe-se que houve uma evolução na profissionalização da empresa, partindo inicialmente de uma gestão estritamente familiar para o desenvolvimento nos dias atuais de uma gestão profissionalizada. Na próxima seção será apresentada a análise dos elementos que compuseram a história da EF, os valores familiares e como esses integram a cultura organizacional da EF.

### 5.1.2 Valores Familiares e Cultura Organizacional

De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003) a conduta da família empresária é observada e pode servir de referência para os funcionários nas empresas familiares. Segundo os autores, a identificação com os valores, crenças e ideologias pode fortalecer o negócio familiar visto que o compartilhamento desse sistema de valores contribui para o trabalho coeso da equipe e fortalecimento do negócio.

Nesse mesmo sentido Álvares (2003) destaca a importância dos valores familiares na organização, visto que os objetivos familiares podem influenciar ou até mesmo se confundirem com os objetivos da empresa. Alinhados à ideia de Álvares (2003), Nordqvist e Melin (2010) ainda afirmam que nas empresas familiares há um conjunto de valores orientadores e interesses ligados à família, que de uma forma tanto explícita quanto implícita orientam o desenvolvimento estratégico e fornece um quadro de regras para os atores familiares e não familiares. Dessa forma, foi investigada a relação entre valores familiares e a constituição da cultura organizacional, evidenciando também como a cultura organizacional da empresa se relaciona com a profissionalização da gestão.

Para tanto, nesta categoria foram investigados os valores expressos pela família fundadora e institucionalizados na empresa, e ainda como esses se relacionam com os elementos da cultura organizacional da EF. Neste estudo, a cultura foi vista como ela é, em que se buscou investigar conhecimentos e crenças compartilhadas. Segundo Smircich (1983) a análise concentra-se nos aspectos expressivos e simbólicos, e como a pesquisa trata-se de uma empresa familiar, destaca-se a importância dos valores familiares na constituição da cultura organizacional.

A cultura não é determinada pela família empresária, pois a cultura aqui é vista como algo espontâneo e subjetivo dos indivíduos (AKTOUF, 1993), mas de acordo com Álvares (2003) a família transfere regras e padrões de comportamento para a empresa, consoando com Macêdo (2001) que afirma que a interação entre empresa e família pode ser vista nos discursos e nas práticas empresariais.

Para facilitar a compreensão da constituição dos valores da família empresária e da cultura organizacional, optou-se por iniciar a análise a partir do relato da história da família do fundador, visto que a sua história de vida interfere na sua visão do negócio e nas relações dentro da empresa.

Essa primeira fase, ao analisar as características da família sob a perspectiva de Gersick et al. (2006), observou-se que a passava pelo estágio “Entrada na Empresa” (2º estágio de desenvolvimento do subsistema família), pois o casal fundador possuía idade entre 30 e 50 anos no momento da fundação da empresa, com filhos adolescentes que ainda não tinham decidido se ingressariam na empresa.

O fundador cresceu no interior do estado de Minas Gerais, e junto com sua família, que tinha poucas posses, trabalhavam como meeiros. Após o ano de 1964 a família temia uma agricultura frágil, e seis anos depois seu pai decidiu então se mudar para o Espírito Santo, como mencionado abaixo pelo fundador.

[9] E quando foi em 70, meu pai achou melhor ele procurar o caminho da cidade, e ele entendia um pouco da função de carpintaria, ele teve um apoio e desenvolveu na carpintaria (E9).

Após a vinda para o Espírito Santo o fundador ingressou no mercado de trabalho e conheceu o ramo de embalagens. A partir daí adquiriu o conhecimento necessário para futuramente abrir seu próprio negócio. No trecho a seguir ele cita as etapas que passou enquanto funcionário de empresa uma empresa do ramo de embalagens.

[10] E nessa época eu já tava com 18 anos e foi quando eu tive a oportunidade de trabalhar na empresa , fazer um estágio em Curitiba, e de lá pegar a empresa desde o piso, ajudei a fazer todas as instalações dela, elétrica, demos a partida e nessa empresa eu fiquei 23, 24 anos (E9).

A origem da Alfa é fruto da experiência de vida do fundador, que primeiramente como meeiro teve lidar com o dono da terra negociando o resultado da produção, e posteriormente como empregado de uma indústria, pode crescer profissionalmente e



obter a experiência necessária para abrir seu próprio negócio. Como não tinham formação acadêmica, o trabalho foi a grande escola para o casal fundador. De acordo com Andrews (1969) a prática profissional da administração não se limita à formação em instituições de ensino, mas, a experiência é requisito essencial no mundo dos negócios. Por meio do trabalho a família pôde melhorar sua condição de vida, fato lembrado pela esposa do fundador que citou momentos em que a família passou dificuldades financeiras quando seus filhos eram crianças, e hoje podem contar com o conforto e a conquista do negócio próprio.

[11] Pra mim a empresa foi uma questão de vida e de saúde do fundador, e eu respeito isso, ele trouxe pra cá o que ele sabia fazer, o que ele fez a vida inteira (E10).

Além disso, a partir do excerto de número 11, conclui-se que “trabalho” ocupa lugar de importância na vida do fundador, fazendo com que o mesmo necessite dele e se sinta bem e realizado ao exercer suas atividades. De acordo com Lodi (1998) a empresa pode se tornar a restituição do mundo interior do empresário, construindo assim uma carga emocional que torna difícil o seu afastamento dela. Através dessas características compreende-se que o “trabalho” é um valor para essa família. Observou-se que a presença do valor familiar “trabalho” na empresa, e a própria história de vida do fundador, contribuíram para a construção da figura do fundador como um herói na empresa, sendo esse elemento constituinte da cultura organizacional da EF. Sua trajetória profissional e sua história de vida são vistas com respeito e inspiração por sua família e funcionários. Isso pode ser observado nas falas a seguir.

[12] ... Ele fez o negócio crescer, desbravou o mercado, então eu vejo isso como ícone de que nós somos uma família de sucesso, nós temos um patriarca que tem pegada para o negócio então nós temos que ter também (E10).

[13] Ele não veio do berço de ouro e construiu a Alfa pra gente trabalhar. E também foi funcionário, a maior parte do tempo da empresa X, e por ele ser funcionário da empresa X, foi onde ele aprendeu, onde adquiriu conhecimento na rafia, e foi quando ele começou aqui. Tanto que ele começou na casa dele. Depois veio para cá, e esse conhecimento ele passa pra gente até hoje (E7).

Como a maior parte dos funcionários do setor da produção não finalizou o ensino médio e possui uma renda salarial baixa, observou-se uma semelhança com as características do fundador no início de sua trajetória profissional e apreende-se das

falas e da observação que a história do fundador é vista como sucesso, e como modelo a ser seguido pelos funcionários, principalmente os do setor da produção. De acordo com Da Silva Lourenço e Ferreira (2012) o período da fundação de uma organização assume real importância, pois esse momento torna-se “um mito composto de sentidos e símbolos para os membros, influenciando assim a subjetividade organizacional” (DA SILVA LOURENÇO; FERREIRA, 2012, p. 62).

A forma como a Alfa foi criada, a partir da experiência profissional e de vida do fundador confere um caráter inspirador para os seus funcionários. Segundo Da Silva Lourenço e Ferreira (2012) os membros compreendem o passado e, assim, atribuem um sentido à origem da organização. A partir da história do fundador e da criação da Alfa, observa-se a criação de um mito, “se o funcionário se dedicar ao trabalho, for honesto e humilde como o patrão, ele poderá vencer na vida”.

O segundo valor destacado nessa família é a solidariedade, pois muitos dos entrevistados destacaram como a família empresária se empenha em ajudar aos funcionários, e até o fato de possuírem uma empresa é vista como uma forma de oferecer trabalho para ajudar as pessoas. Isso é destacado nos trechos 14 e 15.

[14] Olha eles (casal fundador) gostam muito dessa coisa de estar todo mundo junto, então eles valorizam isso. Ajudar as pessoas, aqui eu vejo exemplo de pessoas que estão lá fora e eles gostam de dar emprego, e eu acho isso interessante, porque você traz o grupo pra perto de você (E3).

[15] É tem essa questão da confiança, eles têm um coração muito grande, tá sempre ajudando, procuram contratar pessoas do bairro pra ajudar a comunidade, embora eles tenham vindo de uma família humilde. Eles sempre estão ajudando as pessoas que estão aqui e sempre tiram proveito de tudo que eles passaram, as dificuldades. São solidários, justos (E11).

Observou-se que os funcionários entrevistados se apropriavam do discurso do fundador, ao afirmar que a visão de negócio era manter a empresa para ajudar as pessoas, e isso não era citado com desconfiança, as pessoas realmente acreditavam que o fundador mantinha a empresa para a geração de emprego, ajudando assim várias famílias, mesmo apesar do fim econômico de uma empresa. Esse aspecto é citado nas falas 16 a 18.

[16] O patrão (fundador) não tem muita necessidade dele dar sequência. Por exemplo, ele poderia estar em casa, aposentado, curtindo né, mas eu vejo que a rafia é uma coisa que ele faz por amor. E além de ser por amor, ele com isso ajuda as pessoas, dando emprego (E6).

[17] A missão dele é ajudar as pessoas. Porque ele (fundador) fala, a vida de um empresário não é fácil, se ele fosse olhar ele fecharia, era bem mais fácil ele viver a vida de aposentado junto com a esposa dele, ir pro sítio e viver até mesmo da renda do sítio, pra ganhar um capital né, e fechar as portas, mas devido ao comprometimento que ele tem com a sociedade, com as pessoas que tá aqui dentro, ele não faz isso (E12).

[18] Ele procura manter isso aqui pra ajudar as pessoas, não por uma coisa de ambição, questão de ajudar né e ser retribuído (E1).

De acordo com as falas apresentadas sobre a solidariedade da família e ao observar conversas informais entre funcionários, percebeu-se que não se trata apenas de um discurso, os sócios efetivamente se empenhavam em ajudar seus funcionários. Acredita-se que parte disso é fruto da origem humilde de suas famílias, que os faz acreditarem que com oportunidade as pessoas podem desenvolver e melhorar sua condição de vida. Essa disponibilidade dos sócios em ajudarem seus funcionários, converteu-se em um espírito solidário na empresa que acarretou em práticas que beneficiaram muitos funcionários. Nas entrevistas foi relatado que na fase inicial da empresa alguns funcionários estavam com problemas financeiros e a empresa os demitia para depois os readmitir, além da concessão de empréstimos, colocando as necessidades dos funcionários acima das regras que a empresa devia cumprir. A fala 19 exprime a influência do valor solidariedade da família nas práticas da empresa.

[19] Muito dos investimentos que a gente faz são decididos pelos nossos valores, de compartilhar, de crescer junto, de acreditar nas pessoas sempre (E10).

Soma-se a isto, o fato que a empresa é localizada em um bairro da periferia do município da Serra em que há alta taxa de criminalidade e seus moradores possuem baixo poder aquisitivo. Com essa realidade os sócios estabeleceram uma norma informal de contratar somente moradores do bairro, pois para eles é importante retribuir a comunidade em que eles estão inseridos e contribuir para a melhoria de vida. Dessa forma, há a criação de normas baseadas nos valores e histórias da família, e também a formalização desse componente da cultura organizacional, incluindo o “comprometimento com a comunidade onde a empresa está instalada” na relação dos valores da empresa (DC1, DC6).

A solidariedade identificada na EF revela a presença do paternalismo (LODI, 1998) nas relações entre fundador e sua família com os funcionários. Observou-se ainda

que os funcionários que receberam ajuda da empresa, possuem uma dívida de gratidão com os sócios que os tornam mais leais à família do que os outros funcionários.

Com a intenção de aproximar os funcionários da família empresária observou-se ainda a realização de eventos festivos que objetivavam também a retribuição dos esforços dos funcionários e uma oportunidade para confraternização entre famílias. Como a maior dos funcionários são mulheres foi realizado o evento intitulado “Dia da Beleza”. Esse evento foi realizado com a participação de todos os funcionários e suas famílias, no qual foram oferecidos além de tratamento de beleza, recreação infantil, palestras, sorteios e distribuição de brindes. A perspectiva no momento da coleta de dados é que o “Dia da Beleza” se tornasse uma cerimônia anual. Além disso, no final de cada ano é feita uma comemoração, que por vezes é realizada no sítio da família empresária.

Quanto a esse aspecto de proximidade e intimidade entre família empresária e funcionários, dois entrevistados destacaram que os sócios fundadores representam uma família para eles, pois foram acolhidos como amigos e ajudados em momentos difíceis. Essa proximidade com os funcionários pode ser observada também nas falas 20 e 21.

[20] Noh, muita coisa é compartilhada aqui nessa família, nossa! Às vezes eu vou pro sítio do patrão, eles me convidam, pedem pra ir. Todo ano tem uma quadrilha lá, eles convidam os funcionários (E7).

[21] Eu sei que ele é muito amigão do pessoal. Passa e cumprimenta todos eles, dos meninos às meninas, dos novos aos velhos (E8).

A família concorda que trabalhar com amigos é benéfico, pois assim garantem pessoas de confiança na empresa e ainda ajudam as pessoas do seu círculo de relacionamentos (OD). Diante disso, a “amizade” destacou-se como um valor para essa família, pois além de terem preferência em empregar amigos, para eles é importante conhecer bem com quem eles trabalham e trazer essas pessoas para perto da família.

A presença do valor “amizade” influenciou nas relações interpessoais dentro da empresa. Como se prioriza a contratação de pessoas do bairro em que a empresa

está localizada, a maior parte dos funcionários já se conhece, dessa forma o tratamento costuma ser mais íntimo.

[22] Os funcionários são muito familiares no sentido de amizade um com outro, e às vezes chega até a confundir, por ser tão íntimo acaba atrapalhando a parte profissional (E2).

Identificou-se ainda que a necessidade de criar um ambiente de amizade e de proximidade entre patrões e funcionários, resultou em uma cerimônia, as comemorações de aniversariantes do mês. Segundo os entrevistados, com a entrada da administradora em 2008, mensalmente a empresa comemorava os aniversariantes do mês, oferecendo bolo, salgados, refrigerantes. Essa comemoração ocorria nos intervalos do café da tarde e juntava toda equipe em um momento de descontração.

Apreende-se que essas comemorações eram feitas com intuito proporcionar um ambiente de trabalho agradável e fortalecer a organização, estando alinhadas à Da Silva e Fadul (2010) quando afirmam que os rituais e cerimônias possuem o papel de preservar os valores necessários à manutenção da organização. Contudo, ressalta-se que essa cerimônia foi incluída por um ator não familiar. Dessa forma, a inclusão dessa prática sofre influência do sistema de valores desse novo ator e também campo extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006), advindo possivelmente da experiência em outras empresas.

A “honestidade” e a “justiça” foram valores também destacados nas entrevistas, e pôde-se concluir que a família preza por relacionamentos baseados na honestidade e justiça, tanto com funcionários quanto com os clientes e demais parceiros. Os trechos a seguir retratam essa preocupação do fundador, expresso por sua filha, e de sua esposa.

[23] Papai tem valores muitos fortes, papai não tem desejo de ser aquela pessoa rica, ele quer ser honesto, pagar as contas dele e contribuir para que as pessoas que trabalham com ele tenham uma vida melhor (E10).

[24] É mais questão de dignidade mesmo né, honestidade [...] responsabilidade é uma coisa que a gente tem muito, compromisso com nossas dívidas, com as pessoas que trabalham com a gente, pagamento em dia. Isso é tudo questão de criação mesmo que a gente trouxe da família (E5).

Além disso, apreende-se a partir da história da empresa, que os valores de honestidade e justiça guiaram as decisões do fundador da Alfa quanto ao encerramento da sociedade feita em 2003, pois ao observar que a relações comerciais realizadas pelo seu sócio feriam seus princípios e valores familiares, o mesmo decidiu continuar apenas com a empresa Alfa, onde podia estabelecer relações justas com seus parceiros. Foi possível observar também a formalização dos valores “honestidade” e “justiça” na carta de valores da empresa, na qual o “preço justo” foi citado como um valor para a empresa (DC1, DC6). Isso é demonstrado também na fala 25.

[25] Ele (fundador) acha também que não deve enriquecer praticando lucros extraordinários em cima de cliente nenhum, é a justiça, o mercado regula, mas ele também faz a justiça naquilo que ele acha devido, e ele transpassa isso o tempo todo (E10).

Outro ponto destacado na carta de valores é que as decisões da empresa são movidas a “construir relações de parcerias e respeito com colaboradores, clientes, fornecedores e agentes públicos” (DC1, DC6). Esse aspecto demonstra que o valor “honestidade” guia as relações trabalhistas e comerciais. Destaca-se ainda a presença do valor “espiritualidade” na empresa. Isso pôde ser constatado nas falas 26 e 27 do casal fundador que exprimem a gratidão a Deus pela existência da empresa por passarem com êxito pelos momentos difíceis.

[26] ...mas quando Deus fecha uma porta ele abre duas, três né, foi nossa escada ali (crise) (E5).

[27] Se não fosse a nossa determinação, a nossa fé, a nossa crença a gente não tava aqui hoje (E9).

Esse valor culminou em uma prática na empresa, o momento de oração antes do início do expediente do trabalho. Os entrevistados relatam que desde o início das atividades da empresa, nos 10 minutos antecedentes à jornada de trabalho os funcionários se reuniam em roda e faziam a “Oração do Pai Nosso”, acredita-se que essa prática melhora o ambiente de trabalho e fornece proteção contra acidentes de trabalho. Com todos os funcionários reunidos esse momento é utilizado também como o principal canal de comunicação, sendo informada alguma situação específica da empresa ou orientações para a produção, a partir disso, infere-se que esse momento de oração configura-se como uma cerimônia e como canal de

comunicação na EF. Foi relatado ainda que nos piores momentos de crise foram realizados pequenos cultos com leitura da Bíblia e momento de oração.

## **5.2 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS REFERENTES A ARTICULAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO**

Nesta seção é apresentada a análise das práticas, praticantes, práxis e do processo da profissionalização da gestão. Essa análise foi dividida em três diferentes fases que foram nomeadas da seguinte forma: “Construindo o Sonho: 2000 a 2006”; “Superando crises: 2007 a 2011”; “Ganhando forças: 2012 a 2014”. Cada fase abrange as considerações analíticas sobre as categorias de análise “o estrategizar” e “gestão profissionalizada”.

De acordo com Whittington (2006) os elementos da EPS se inter-relacionam no campo organizacional e extra-organizacional, influenciando-se mutuamente. E com base em seu modelo exposto, foram investigadas as relações presentes entre práticas, praticantes e a práxis na profissionalização da gestão da em cada fase da EF. Para compreender como a profissionalização foi articulada em cada fase da empresa, fez-se necessário identificar os estrategistas centrais nesse processo, mostrando em cada fase a mudança nos papéis desempenhados por eles.

### **5.2.1 Construindo o sonho : 2000 a 2006**

De acordo com o relatório do Banco Central, no ano de 2000, ano de fundação da empresa Alfa, o Brasil estava fortalecendo sua economia e apresentava baixos indicadores de inflação, um cenário internacional favorável e crescimento do produto interno bruto (PIB). Todos os setores produtivos apresentaram resultados positivos, caracterizando um momento de recuperação da economia brasileira após crise cambial de 1999. Nesse quadro o país vivia clima favorável para a criação de novos negócios, visto que passava por um momento de crescimento em vários setores. Além disso, os fundadores da Alfa não tiveram que lidar com possíveis dificuldades

da política bancária de crédito, visto que estava sendo investido capital financeiro da família, advindo da aposentadoria do fundador.

O contexto vivido pela empresa Alfa nessa fase pode ser visto como uma força motivadora para a criação da EF. Segundo Gersick et al. (2006) o fundador/empreendedor está sujeito às forças que “puxam” e que “empurram” no momento da criação da empresa. As forças que “empurram” são as disposições psicológicas e eventos da vida que levam o empreendedor a abrir uma empresa. Já as forças que “puxam” referem-se às condições econômicas e ambientais que tornam os novos empreendimentos atraentes.

A empresa vivia o quadro exposto por Gersick et al. (2006) quanto às EF na fase denominada Início do subsistema gestão. Segundo os autores, nessa fase os proprietários estão no centro de tudo e investem grande quantidade de tempo, energia e recursos financeiros da família, e as estruturas organizacionais das empresas são mínimas. Por consequência havia uma influência contundente da família nas relações da empresa, visto que todas as decisões eram planejadas no núcleo familiar, sendo guiados por suas experiências profissionais, pessoais e valores familiares.

Já no subsistema propriedade Gersick et al. (2006), no subsistema Propriedade, a empresa assemelhava-se ao estágio “Proprietário Controlador”, pois a sociedade foi constituída pelo casal, e esses exerciam o controle da EF. Além disso, as tarefas rotineiras da produção eram realizadas pelo fundador e as tarefas administrativas realizadas até 2002 somente por sua esposa.

[28] Quando eu entrei aqui há 12 anos atrás eram pouquíssimas pessoas, não tinha escritório, não tinha nada, nem um computador tinha, era mesmo o fundador com a esposa dele administrando a empresa (E12).

As atividades da empresa Alfa foram iniciadas com uma estrutura improvisada e o processo de produção era feito manualmente. Todas as embalagens precisavam ser cortadas uma a uma no ferro de solda, e após esse corte as costureiras finalizavam costurando fundos e laterais das embalagens. A fala a seguir retrata esse quadro.

[29] Ele (fundador) saiu da empresa e como ele era muito ativo ele não queria ficar parado, tava aposentado, aí eu acho que ele comprou uma máquina de costura, tinha esse terreno aqui que era só um terreno, e tinha



2 cômodos, uma sala, 1 quarto e 1 banheiro. Ele levou essa máquina pra esse cômodo aqui e começou a costurar lona, comprava as lonas, cortava na mão com ferrinho tipo de solda e costurava, aí começou a vender (E8).

A preocupação era fazer com que a ideia do negócio obtivesse sucesso e pouco se falava sobre as questões de planejamento e estrutura organizacional. O proprietário era o centro da empresa e desempenhava diversas funções (produção, gerente, comprador, vendedor).

Devido à importância dos papéis desempenhados pelo fundador, no próximo tópico será analisado o seu estrategizar, assim como de outros atores-chaves identificados nessa primeira fase da empresa, mostrando a sua articulação com a profissionalização da gestão.

#### 5.2.1.1 Práticas, Praticantes, Práxis

Essa fase foi marcada pela informalidade, sendo inspirada pela determinação do fundador em continuar trabalhando com aquilo que ele sabia fazer, trabalhar com a ráfia (polipropileno). O fundador possuía a vontade de ter alguma atividade e tinha as características de empreendedor. De acordo com Gersick et al. (2006) nessa fase a família proprietária possui apenas a ideia do negócio, e uma de suas maiores preocupações é a sobrevivência. A preocupação em fazer com que o negócio desse certo fez com que as ações dos atores da EF fossem voltadas para a construção de estratégias de sobrevivência.

Como atores-chaves nesse na construção de estratégias para sobrevivência, destaca-se o fundador e sua esposa, que investiram o capital da família e mão-de-obra para que Alfa fosse estabelecida com sucesso. Como primeiro aspecto dessa estratégia de sobrevivência, observou-se o acúmulo de papéis desses dois atores.

Como visto na história da Alfa, a criação da empresa foi inspirada na empresa que o fundador da Alfa trabalhou durante 25 anos, e obteve ajuda de seu antigo patrão na aquisição de maquinário, carteira de clientes e aconselhamento sobre o mercado de ráfia. De acordo com Gersick et al. (2006) os empreendedores frequentemente são

inspirados pelas realizações de outros fundadores de empresas e ajudados por esses. Essa característica revela que na estratégia do fundador para sobrevivência da Alfa, uma característica marcante nessa fase é o oportunismo, pois a criação da Alfa foi viabilizada e tirou proveito de bons acordos no momento de sua aposentadoria para a aquisição de maquinário e matéria-prima.

Segundo Gersick et al. (2006) o sucesso de uma empresa depende da competência do fundador em várias áreas, como de liderança, de marketing, finanças e técnicas. Contudo a partir da história do fundador, observou-se que o mesmo possuía a experiência técnica e de liderança, já que coordenava equipes em seu antigo trabalho, mas não tinha conhecimento sobre as áreas de finanças, marketing e jurídica. Dessa forma, a alternativa viável era trazer sua esposa para dentro da empresa, confiando a ela as atividades administrativas.

Segundo a esposa do fundador, apesar de ser sócia, inicialmente não era sua vontade exercer as atividades administrativas da empresa, e afirmou havia dito previamente ao fundador para montar algo que ele soubesse fazer sozinho, mas diante da empresa já criada e da impossibilidade de seu esposo gerir a empresa sozinho, ela decidiu assumir o papel de gestora na empresa. Além de atuar na gestão, ela executava as atividades administrativas, e também ajudava no setor de produção como costureira, mesmo tendo que dividir sua jornada diária, visto que era funcionária pública da prefeitura.

Para exercer suas atividades ela contava com a ajuda do vendedor, com quem ela e o fundador estabeleceram um relacionamento de amizade. Acredita-se que essa amizade, compunha as ações da estratégia de sobrevivência da empresa, pois ela contava com a ajuda do vendedor para levá-la a compromissos profissionais e pessoais, e também na realização de serviços de entrega de documentos da Alfa.

Como ele já havia recebido ajuda financeira e apoio emocional da família empresária, acredita-se que havia uma dívida de gratidão, que atuava como elo nessa relação de patroa-funcionário, e fazia com que esse funcionário acumulasse prontamente outras funções na empresa, configurando uma estratégia dos sócios de captação de funcionários, mesmo que não aparenta ser feita de forma intencional.

Isso é fortalecido por momentos em que o casal fundador cita a necessidade de “trazer os funcionários para mais perto” e “andar junto”.

Diante desses aspectos infere-se que o estrategizar do casal fundador foi voltado para a estratégia de sobrevivência do negócio nos primeiros anos, composto por ações para obtenção de ajuda para aquisição de maquinário, para a captação de funcionários e de uma gestão familiar. A gestão da empresa, e os elementos que a compõe nessa fase, serão apresentados no próximo tópico.

#### 5.2.1.2 Gestão profissionalizada

Neste tópico foram investigados os aspectos que caracterizaram a gestão na fase “Construindo o Sonho: 2002 a 2006”, tendo como base a perspectiva de Dekker et al. (2012) e Dekker et al. (2015), que afirma que as empresas familiares podem se profissionalizar de diferentes formas e intensidades, configurando diferentes tipos de EFs. Nesse estudo essa perspectiva é alinhada à perspectiva desenvolvimentista, mostrando que uma mesma empresa familiar pode se profissionalizar de diferentes formas e intensidades ao passar do tempo.

Como ponto inicial investigou-se a definição de profissionalização da gestão para os entrevistados da EF, sendo encontrada uma definição multidimensional, em que estão presentes algumas das dimensões expostas por Dekker et al. (2015). De acordo com os entrevistados, a profissionalização da gestão para a empresa Alfa envolve os seguintes itens: contratação de profissionais, mudança de atitude da equipe, capacitação de pessoal, ter planejamento estratégico, desenvolvimento de critérios de seleção e de desenvolvimento de pessoas e delegação de poder.

Dessa forma a profissionalização da gestão para a empresa Alfa engloba as seguintes dimensões de Dekker et al. (2015) : envolvimento de não familiares; sistemas de controle financeiros, por ter metas e objetivos financeiros formalizados no planejamento estratégico; sistemas de controles de RH; descentralização da autoridade. Contudo, de acordo com as respostas quanto ao significado de profissionalização para a EF, verificou-se que o item “mudança na atitude da equipe” não foi identificado por Dekker et al. (2015) nas dimensões da profissionalização,

visto que os autores só abordam a atividade da equipe de alta gestão e conselho. Como a perspectiva multidimensional é dinâmica e passível de inclusões, sugere-se a inclusão da dimensão “atividade da equipe de apoio” como uma nova dimensão da profissionalização da gestão para análise do caso da empresa Alfa.

A empresa Alfa iniciou suas atividades com a fabricação de produtos para a colheita de café (lonas e sacaria de ráfia), e somente com a aquisição posteriormente de novas máquinas, foi possível desenvolver novos produtos. Ao analisar a dimensão empresa (GERSICK et al., 2006) verifica-se que essa característica coaduna-se com a primeira fase de desenvolvimento, denominada “início”, em que Gersick et al. (2006) afirmam que as empresas nessa fase estão geralmente focadas em um único produto ou serviço.

Na fase “construindo o sonho: 2006 a 2006”, a empresa contava com menos dez funcionários, e a produção girava em torno de 3000 m<sup>2</sup> de embalagens por mês. Segundo os entrevistados o mercado é que sempre impulsionou o negócio, motivando à diversificação de produtos, às contratações, à compra de maquinário, à formalização da estrutura, dentre outros. No entanto esses aspectos só foram desenvolvidos com o passar do tempo, pois a estrutura da organização era bem simples nos primeiros anos.

[30] O que mais me marcou no passado, foi que, era mais assim [...] não tinha muito a organização ainda, era mais desorganizado (E6).

[31] ...na verdade o nosso crescimento não foi planejado, foi crescendo e à medida que foi crescendo foi necessário buscar uma melhoria. Às vezes os erros que a gente cometia por não ter pessoas de conhecimento da área no meio fazia com que a gente tivesse muito prejuízo, por exemplo, o fundador era o vendedor, o comprador, o produtor, era tudo, e no começo ele fazia tudo na empresa e eu já toquei o escritório de casa, sozinha, trabalhando na prefeitura e tocava a empresa. Folha de pagamento, admissão, tudo era eu que fazia em casa, mas saia coisa errada e às vezes saia coisa grave (E5).

Diante desses dados, verifica-se que assim como na criação da empresa, o seu crescimento e desenvolvimento foram motivados principalmente pelas condições econômicas e ambientais denominadas forças que “puxam” (GERSICK et al., 2006). Dessa forma, observa-se que essas forças impulsionam não somente na abertura de novos empreendimentos, mas no caso investigado, as novas demandas do mercado motivaram os praticantes da Alfa a adequarem a gestão da empresa. Contudo, essa adequação foi construída ao longo da história da Alfa.

Conforme a descrição da empresa nas falas anteriores 30 e 31, nessa primeira fase ao compararmos as características da Alfa com as dimensões da profissionalização (DEKKER et al., 2015), percebe-se que a empresa apresentava baixo desenvolvimento nas cinco dimensões da profissionalização. No fim dessa primeira fase percebeu-se o desenvolvimento de apenas de um dos itens da profissionalização destacados por Dekker et al. (2015). O item “uso sistemas de controle financeiros formais” foi iniciado mediante exigências legais quanto à emissão de notas fiscais, que levaram à aquisição de um sistema de controle de estoques, faturamento e controle financeiro. A inclusão do sistema de notas fiscais na Alfa foi realizada a partir de uma exigência legal, que se caracteriza como uma pressão para a conformidade social. Segundo Vandekerckhof et al. (2011) quanto maior a pressão para a conformidade social, maior a possibilidade da EF se profissionalizar.

No entanto observou-se, que efetivamente, somente a parte de faturamento do sistema era utilizada, pois se alegava que o estoque real não condizia com o sistema, com isso o sócio fundador preferia realizar o controle de forma manual em seus cadernos, como era feito desde o início da empresa. Além disso, a sócia não possuía conhecimento necessário para utilizar as opções de controle financeiro disponibilizadas pelo sistema (OD).

Apreende-se que há a inclusão de uma prática profissional a partir do aumento da complexidade na relação entre empresa e o ambiente (SONGINI, 2006). Contudo observou-se que o pouco conhecimento dos praticantes referente a esse artefato de controle culminou no uso ineficaz dessa prática. Esse aspecto corrobora com as ideias de Whittington (2006) quando afirma que a inépcia dos praticantes pode descontinuar a estratégia. Nesse caso observa-se que não houve uma evolução contundente no processo da profissionalização da gestão.

Com isso a empresa nessa fase, assemelha-se ao primeiro tipo de empresa destacado por Dekker et al. (2012), a Autocracia, visto que há há um alto envolvimento da família em todos os níveis da empresa, uma quantidade limitada de sistemas de controle financeiros formais. Além disso, as reuniões formais

aconteciam somente quando era necessário atender a algum requisito legal junto à contabilidade, que era realizada por serviço terceirizado.

Outra característica da gestão nessa fase é que não havia uma preocupação quanto à formação acadêmica e certificação profissional daqueles que prestavam serviço à empresa. Os serviços de contabilidade eram prestados por um velho conhecido que trabalhava há muitos anos no ramo da contabilidade, mas o mesmo não era contador e os sócios fundadores pouco sabiam sobre sua capacidade técnica e credenciamento junto aos órgãos competentes. Dessa forma, assim como observado nos fundadores da Alfa, há mais uma vez a valorização da experiência profissional (ANDREWS, 1969) em detrimento da formação profissional, mostrando que as parcerias profissionais eram firmadas de acordo com a visão de mundo dos fundadores e influenciada pelo valor familiar “amizade”.

Esse valor influenciava também a prática de contratação de pessoal, visto que essa não obedecia a critérios formais. A família empresária preferia trabalhar com amigos, e o primeiro passo para a contratação de pessoas era a indicação. De acordo com os entrevistados quando existiam vagas em aberto era avisado à equipe para que eles pudessem indicar pessoas. A contratação por indicação era valorizada, pois se acreditava que o funcionário só indicaria pessoas comprometidas e de boa índole.

Diante do histórico da Alfa e dos aspectos da gestão apresentados, em que destacam-se o uso de controle de estoque e financeiro manuais; a valorização da amizade em detrimento da formação profissional; o acúmulo de papéis dos sócios; e a centralização da autoridade, conclui-se que nessa primeira fase a gestão da Alfa se configurava como familiar, pois não há práticas profissionais consistentes para a caracterização do início do processo da profissionalização da gestão.

Os entrevistados citaram que o início da empresa era caracterizado pela desorganização, e não observaram características profissionais nessa fase. Até mesmo a dimensão da profissionalização “atividade da equipe de apoio”, desenvolvida de acordo com a fala dos entrevistados, não foi identificada nessa fase, visto que as relações interpessoais e a conduta dos funcionários eram fortemente influenciadas pelos valores e costumes da família empresária, não existindo assim uma lógica profissional que os guiasse.

A seguir serão apresentados o estrategizar e as características da gestão profissionalizada que caracterizaram a segunda fase da empresa Alfa, oferecendo assim elementos para identificar se houveram mudanças no estrategizar de seus praticantes e na sua gestão.

### 5.2.2 Superando crises: 2007 a 2012

Segundo Gersick et al. (2006) a transição entre as etapas de evolução de uma EF podem ocorrer de forma rápida ou gradualmente. Na empresa Alfa a transição de fases e o processo de profissionalização, foram construídos de forma gradual, movidos principalmente pela crise financeira da Alfa e pelas exigências do mercado. Ou seja, o processo de crescimento da empresa foi impulsionado por forças exógenas, como pode ser observado na fala número 32.

[32] E aí conforme o mercado foi crescendo ele te empurra pra isso, então a necessidade vem. Houve a necessidade de ter uma pessoa atendendo ao telefone, fazendo os pedidos, depois houve a necessidade de uma administradora, porque foi crescendo o número de funcionários, o Fundador já não dava conta disso mais. Depois precisou de computadores que a empresa não tinha. Precisou de computador? Aí precisou de um escritório. Então o mercado vai te empurrando e você é obrigado a se adaptar, não foi nada planejado (E12).

Essa fase é marcada principalmente por estratégias de superação de crise, visto que a crise financeira dos EUA iniciada em 2008 atingiu proporção mundial, e fortemente os negócios da Alfa em 2010, ocasionando a perda de clientes que representavam 70% do faturamento da empresa. Acrescenta-se a esse quadro dívidas tributárias da Alfa que impossibilitaram a concessão de linhas de crédito para recuperação do negócio. Para superação da crise foram aplicadas as seguintes medidas: diminuição dos custos; separação entre contas pessoais dos sócios e as da empresa; negociação de dívidas com fornecedores; desenvolvimento de novos clientes; parceria com empresas de *factoring* e parcelamento de dívidas com a Receita Federal.

Analisando a interação com os estágios de desenvolvimento nas dimensões da família e da propriedade (GERSICK et al., 2006), observou-se que nessa fase não houve alteração na estrutura da propriedade, continuando como proprietários

controladores. Já no eixo da família com o envolvimento da filha do casal nos negócios atingiu-se o estágio de Trabalho Conjunto em que há a geração mais antiga entre 50 e 65 anos com maior autoridade na empresa, e a geração jovem até 45 anos atuando juntos.

#### 5.2.2.1 Práticas, Praticantes, Práxis

Na fase superando crise, o casal fundador continuava como estrategistas centrais na articulação da estratégia, visto que desempenhavam forte influência na tomada de decisões da Alfa. Contudo há a inclusão da filha do casal fundador e da administradora como estrategistas centrais no processo da profissionalização. A influência dos fundadores condiz com Reed (1997) que afirma que os atores que detêm a propriedade e o controle dos recursos da organização, possuem maior influência na concepção da gestão. Contudo, como a empresa vivia um momento de crise, a lógica de influência pelo controle da propriedade e dos recursos não fazia mais sentido na Alfa, sendo necessária uma nova gestão.

Exigências e fontes alternativas de gestão podem configurar uma nova forma de administrar, de acordo com Reed (1997). Na empresa isso foi caracterizado nessa fase pela necessidade de profissionais habilitados na área administrativa. Com a entrada desses profissionais a gestão foi se tornando mais complexa ao unir diferentes experiências que culminaram na criação e adoção de práticas profissionais em prol dos objetivos coletivos da EF.

Enfatiza-se nessa fase o papel decisório da filha do casal fundador. A partir do aconselhamento prestado a seus pais, houve o envolvimento de gestores não familiares na empresa. Além disso, sua ação influenciou na mudança de parâmetros para a contratação de serviços terceirizados. Destaca-se ainda a figura da administradora como central na organização financeira da empresa e definição de políticas na gestão de pessoas.

De acordo com os sócios fundadores da EF, foi necessário que a empresa buscasse novos conhecimentos com a contratação de profissional e de consultorias para que



mudanças acontecessem na empresa. Esse aspecto condiz com as ideias expostas por Whittington (2006), em que a práxis depende da capacidade dos profissionais em implementar as práticas. No caso investigado, como os sócios não possuíam conhecimento necessário foi preciso adotar uma estratégia de sobrevivência com a inclusão de novos atores na organização e contar com o conhecimento de agentes externos.

A inclusão de novos atores é vista então como componente do estrategizar do casal fundador para driblar sua falta de conhecimento em determinadas áreas e a falta de qualificação acadêmica, mostrando que eles aliam o conhecimento adquirido na prática com a teoria de profissionais contratados. Isso é observado na fala 33.

[33]...o mercado hoje, as pessoas, visam muito um documento, “eu sou administrador, eu tenho uma qualificação universitária, eu sou um administrador de empresa”. E nós não temos isso e nem pretendemos mais, porque eu acho que a nossa vivência é suficiente pra unir o conhecimento que a gente tem pra prática da coisa com o conhecimento de quem tem a teoria (E5).

Além disso, esse estrategizar é influenciado pelo valor “amizade”, dessa forma mesmo que a empresa tenha optado pela contratação de um profissional, primeiro a família empresária procurou em seu rol de amizade. Infere-se da fala 34 que a família empresária buscou construir parcerias profissionais baseadas na confiança, pois como não havia mecanismos formais de controle na contratação de serviços terceirizados e de funcionários, a amizade seria o elo para negociações seguras.

[34] Aí você vai no conhecido, o conhecido pode não saber muito, mas ele se dedica a te ajudar no seu problema, não é somente um cliente. Você fica sendo um cliente especial da pessoa, você trata com pessoas que vão fazer suas coisas com respeito (E5).

A partir da inclusão de novos atores na Alfa percebeu-se que o casal fundador passou a compartilhar rotineiramente a situação da empresa com sua filha. É possível entender que com a entrada de um gestor não familiar, de uma nova funcionária no apoio dos serviços administrativos e com a troca do serviço de contabilidade, o casal fundador viu-se inapto a gerenciar esses novos atores, pois não tinham o conhecimento necessário, conforme exposto na fala 35.

[35] O que juntou mais nós foi depois dessa crise da Alfa que a gente passou a depender mais dela (filha do casal fundador), quando a gente era pequeno a gente não precisava de mais conhecimento (E9).

Dessa forma o ato de consultar a filha, constitui-se como uma estratégia de gerenciamento. Ao compartilhar com a filha, que é uma profissional com formação acadêmica e vasta experiência profissional, eles verificavam se a administração da Alfa estava sendo feita da maneira correta.

Constatou-se ainda que a inclusão das novas práticas de controle financeiro, controle de RH foi articulada e implantada pela nova administradora. Diante dos relatos da situação de crise financeira, infere-se que a empresa estava aberta à criação de novas práticas, mas antigas práticas, como a concessão de empréstimos aos funcionários, ainda permaneciam.

As práticas aplicadas para a reestruturação financeira influenciaram diretamente no estrategizar do casal fundador. Como havia um controle das contas, as retiradas bancárias deviam ser justificadas, e gradualmente a movimentação e a negociação bancária deixaram de serem feitas exclusivamente pela sócia fundadora, passando a responsabilidade também para a administradora. Além disso, os esforços para diminuição dos custos fizeram com que o sócio fundador que costumava aplicar os preços dos produtos, procurasse a administradora para que fosse realizada uma análise dos custos e preço desejável para cada produto, visto que, a antiga forma de cálculo do fundador por vezes estabelecia preços com prejuízo para a Alfa. Essa análise era feita com base na planilha de custos fornecida pela consultoria do SEBRAE e no sistema de controle de estoque.

Dessa forma, observou-se que a filha do casal, juntamente com a administradora foram responsáveis pela mudança na postura do casal fundador, que não somente aceitaram a inclusão de novas práticas, mas passaram a utilizá-las, pois compreenderam que seria benéfico para a Alfa adotar práticas profissionalizadas.

A partir desses aspectos infere-se que a profissionalização da gestão na fase superando crises, foi articulada principalmente pela filha do casal e pela administradora, construindo uma nova dinâmica da gestão, caracterizada pela: estratégia de sobrevivência; estratégia de controle do casal fundador para

acompanhamento das ações de reestruturação na Alfa; a inclusão de práticas profissionais; ação de atores externos (consultoria SEBRAE).

#### 5.2.2.2 Gestão Profissionalizada

A fase “superando crises: 2007 a 2012” é caracterizada por mudanças na gestão da Alfa que envolve algumas das dimensões da profissionalização identificadas por Dekker et al. (2015). Na fase anterior a gestão era composta somente pelos membros da família e havia baixo desenvolvimento nas demais dimensões da profissionalização, contando apenas com pouco uso de sistema de controle financeiro formal, e ainda assim não eram utilizadas todas as ferramentas disponíveis pelo sistema.

Observou-se que os fatores que levaram a empresar a desenvolver a profissionalização são controversos entre os entrevistados da família empresária e funcionários. Acredita-se que essa diferença nas respostas tenha ocorrido porque os funcionários, que estavam presentes na primeira fase, não tinham informações sobre a situação real da empresa nessa fase, visto que somente a família era envolvida na gestão e havia uma centralização do poder. Essa dualidade enfatiza a importância de compreender a profissionalização da gestão composta por múltiplas dimensões. No caso da Alfa duas dimensões citadas por Stewart e Hitt (2012) foram percebidas como motivo para a Alfa se profissionalizar. O meio ambiente, quando os entrevistados não familiares avaliaram o contexto da organização, e o resultado de desempenho citado pelos membros da família.

De acordo com o entrevistado E12 a profissionalização da empresa foi motivada por forças exógenas, citadas como exigências do mercado, conforme observado na fala 36.

[36] O mercado vai te empurrando, se você não acata o que o mercado quer a concorrência tá aí, no seu pé, na sua cola, [...] tem que se enquadrar, é a sobrevivência né (E12).

Na perspectiva dos funcionários entrevistados o primeiro passo para a profissionalização, a contratação de profissionais, estaria de acordo com

Vandekerckhof et al. (2011), pois conforme na visão desse grupo a empresa viu-se pressionada a incluir profissionais não familiares, diante da falta de conhecimento específico requerido pelo mercado. As pressões externas foram lembradas por outros entrevistados, em frases como “o mercado que pede”, “o mercado regula”, “o mercado te empurra pra isso”, ao serem indagados quanto ao início da profissionalização da gestão na empresa.

No entanto os membros da família empresária lembram que antes da Alfa sentir os impactos da crise econômica do país, ela já passava por uma crise financeira interna, fruto da má administração. Nesse quadro a crise interna foi o fator impulsionador para a reestruturação da gestão da Alfa, juntamente com as exigências do mercado. O quadro vivido pela empresa nessa fase é exposto na fala 37.

[37] ...o ano que a gente quebrou, praticamente quebrou, o fundador entendeu que nós estávamos operando com fluxo de caixa negativo, o tempo todo né [...] financiando vendas para os nossos clientes sem ter capital de giro pra suportar isso (E10).

As ações para a recuperação do negócio no momento da crise foram aplicadas a partir do envolvimento do gestor não familiar. Esse aspecto corrobora com os resultados encontrados por Dekker et al. (2015) que versam sobre a melhoria do desempenho das EFs a partir do envolvimento de ator não familiar aliado ao desenvolvimento das demais dimensões da profissionalização. Observou-se então o aumento no uso dos sistemas de controle financeiros, que proporcionou a diminuição dos custos; a separação entre contas pessoais dos sócios e as da empresa, e a negociação de dívidas com fornecedores. A empresa contou ainda com apoio de consultores do SEBRAE em sua reestruturação.

Houve ainda a mudança no serviço terceirizado de contabilidade que se relaciona com controle financeiro da Alfa. Como os serviços de contabilidade eram prestados por um velho conhecido do casal fundador, não havia controle quanto à qualidade do serviço e verificação do que era feito, visto que, os sócios da Alfa não tinham conhecimento necessário para tal. Com a entrada da administradora, a filha do casal conseguiu convencer os sócios a contratarem um escritório de contabilidade. Nesse processo de procura e contratação do novo serviço de contabilidade, foi verificado o conhecimento, e também as outras questões que envolvem a definição de

profissional conforme Andrews (1969): aplicação competente, responsabilidade social, autocontrole e aprovação da comunidade.

Na dimensão “uso de controle de sistemas de RH”, foi implantado sistema de cadastro dos funcionários juntamente com a instalação do relógio de ponto, motivado por pressões legalistas, iniciando assim o controle formal da frequência e horas-extras dos funcionários. Além disso, na dimensão “descentralização da autoridade”, diante da entrada de gestor não familiar, observou-se que as decisões começaram a ser compartilhadas entre os sócios fundadores e a administradora contratada.

Diferente da primeira fase, a dimensão “atividade da equipe de apoio” sofreu mudanças durante a fase “superando crises: 2008 a 2011”. Com a inclusão de práticas profissionais, e a entrada de novos atores na gestão, houve o início da mudança de atitude da equipe apoio. A primeira mudança relaciona-se aos aspectos que os afetavam diretamente, como a adoção de práticas de controle de frequência e horas-extras.

Os entrevistados citaram que o início a equipe tinha muitas dificuldades em “bater o ponto” e ficavam até mesmo contrariados com a obrigatoriedade, pois nunca haviam precisado fazer isso. No entanto, com o passar do tempo eles mesmo começaram a ver os benefícios, pois facilmente obtinham a quantidade de horas-extras trabalhadas e faltas, o que antes era controlado via caderno pelo fundador e podiam depois conferir com o contracheque.

Além disso, a equipe passou a se reportar à administradora da empresa quanto aos problemas da equipe, legitimando a autoridade da mesma. Contudo, vários aspectos ainda precisavam ser desenvolvidos, em destaque a etiqueta profissional, a comunicação entre pares e o uso de práticas profissionais na execução das atividades, visto que esses aspectos eram influenciados pela cultura da gestão familiar.

### 5.2.3 Ganhando forças : 2012 a 2014

Essa fase se caracteriza pela continuação do desenvolvimento da profissionalização da gestão, no entanto, em 2012 houve a saída da primeira gestora não familiar da empresa, modificando o estrategizar da família empresária.

Apesar de o país viver em 2012, conforme informações do Banco Central (2014), um quadro de desaceleração da economia, com crescimento moderado nos anos de 2013 e 2014, a empresa Alfa apresentou forte crescimento conforme as falas 38 e 39.

[38] A produção aumentou muito, no meu ponto de vista. Não tinha esse monte de funcionário que tem, antes era pouco funcionário né, e a gente se virava com o que tinha, não era assim não. E agora bastante funcionário, a gente vê que tá crescendo. Graças a Deus! (E6)

[39] A gente cortava três mil metros por mês, e hoje a gente tá chegando a trezentos mil metros por mês (E9).

A Alfa possuía uma média de 10 a 15 funcionários nas fases anteriores, e a partir da reestruturação financeira a empresa iniciou o seu crescimento nas vendas, e nessa terceira fase conta com aproximadamente 50 funcionários. Essa fase caracteriza-se ainda pela entrada de mais profissionais não familiares. Após a saída da primeira administradora, foi contratada uma nova gestora que ficou na empresa durante o ano de 2012 até o primeiro semestre de 2014. Ainda no primeiro semestre de 2014 foi contratada uma administradora para o setor de gestão de pessoas e um engenheiro de produção para coordenação dos setores da produção.

Quanto ao papel do fundador, observou-se que o mesmo, diante da contratação de um engenheiro de produção, está em fase de transição para firmar-se como diretor/conselheiro e delegar a gerência do dia a dia da produção. O fundador vive no dilema entre distanciar-se do negócio, deixando a empresa sob os cuidados de profissionais sob a supervisão de sua filha, e continuar supervisionando diretamente. De acordo com Lodi (1998) o empresário fundador é um exemplo de contradições, sendo um tomador de riscos em determinados momentos, enquanto em outros age de forma reacionária.

Com a saída da segunda gestora em 2014, a esposa do fundador, reassumiu as atividades do setor financeiro, no entanto ela enfatiza que não tem a intenção de

envolver-se na rotina da empresa, e que sua permanência ocorre por não terem ainda alguém de confiança que assuma esse setor.

[39] Porque na época da primeira administradora, e eu vinha de vez em quando, porque eu podia deixar na mão dela, não precisava vigiar o que entrava na empresa. Não precisava vigiar um faturamento, não precisava vigiar nada, e depois que ela saiu [...] eu comecei a tomar conta, aí ficou a outra gestora, o tempo que ela ficou eu também não precisava vigiar ela, aí agora eu não tenho ninguém no perfil ainda (E5).

Nessa fase, diante da saída da gestora na fase anterior e da saída da nova gestora na fase “Ganhando forças: 2012 a 2014”, a filha do casal intensificou a sua participação na empresa. Nas fases anteriores, ela dedicava pouco do seu tempo à empresa Alfa, sendo restrita às reuniões esporádicas com seus pais e algumas na empresa, atuando informalmente como conselheira. Na fala 41 a filha do casal demonstra que trabalhar na Alfa não era o seu plano de carreira, mas que hoje se vê envolvida e com a missão de perpetuar o negócio.

[41] ...agora eu estou mais dentro da empresa, pelo menos 1 vez por mês eu to vindo pra cá, participando daqui. Eu orientei a minha carreira pra uma situação, mas eu tenho aqui uma situação familiar que eu também me sinto responsável e quero contribuir pra assumir em algum momento. Então hoje eu estou tentando casar as duas coisas, então nesse momento eu trabalho pra uma empresa de gerenciamento, a maior empresa de gerenciamento do Brasil, e eu tenho a minha empresa de consultoria, tenho gente atendendo, tenho clientes já, ainda instruo em treinamento de liderança e participo aqui Alfa (E10).

Analisando a interação dessa fase com os estágios de desenvolvimento nas dimensões da família e da propriedade (GERSICK et al., 2006), observou-se que nessa fase não houve alteração na estrutura da propriedade, continuando como proprietários controladores, e também continua no eixo “família” na fase Trabalho em Conjunto, visto que ainda não foi iniciado o processo de sucessão.

### 5.2.3.1 Práticas, Praticantes, Práxis

Na fase “Ganhando forças: 2012 a 2014” foi possível identificar a ação de diferentes atores em torno da profissionalização, diante da entrada de novos atores na EF e na mudança de atitude de funcionários e da família empresária. Primeiramente observou-se uma mudança no estrategizar dos membros da família empresária, causada principalmente pela saída de gestores em 2012 e 2014, e a entrada de gestor não familiar para área de produção.

Da mesma forma que nas etapas anteriores, a filha do casal continuou influenciando na contratação de novos profissionais e na disseminação de práticas profissionais. Além disso, desenvolveu o organograma da empresa, dividindo setores e delegando funções, e imprimiu esforços para a EF investir na capacitação de pessoal para a disseminação de práticas profissionais e mudança de atitude da equipe.

[42] Ela (filha) começou a educar a gente. Fazer curso, qualificar as pessoas, investir em viagem pra poder conhecer maquinário, conhecer outras empresas, e virou outra empresa mesmo, que tem diretoria, tem tudo (E8).

Mediante as mudanças motivadas pela filha do casal e uma situação estável da empresa, observou-se que a esposa do fundador diminuiu a sua participação na gestão da empresa. Nessa fase ela continua desempenhando as atividades do setor financeiro e responde pela Coordenação de Legalidade, no entanto, percebe-se que o seu envolvimento nas decisões estratégicas diminuiu, e não mais participa do dia a dia da empresa, além disso, foi identificada uma baixa dedicação profissional. Isso pode ser observado nas falas 43 e 44.

[43] E aí hoje eu assumo a parte financeira, mas eu não tenho aquela obrigação de ser, antes eu tinha obrigação de ajudar, hoje eu tenho que ajudar a administrar porque você tem que saber o que se passa, como eu disse lá trás você precisa de uma pessoa nesse lugar que você confie muito (E5).

[44] às vezes eu to fazendo assim, porque eu quero ter minha liberdade, não quero ser uma escrava do trabalho. 55 anos, comecei a trabalhar com 6 anos de idade, tá na hora de eu descansar um pouquinho né. Então na segunda eu venho aqui, segunda e terça é certo, e agendo dos pagamentos da semana todinha. Agendo e vejo se tem dinheiro pra pagar tudo que tá agendado. Se tiver eu fico tranquila, se quiser vir eu venho, senão quiser não venho (E5).

A sua permanência é motivada pela falta de um profissional de confiança, e diante disso infere-se o seu estrategizar é voltado para a criação de relações pessoais com as funcionárias do setor administrativo, para que, mesmo em sua ausência as funções sejam cumpridas de maneira correta, visto que o relacionamento estará baseado não apenas em um contrato de trabalho, mas em uma relação de amizade e confiança (OD).

Quanto ao fundador foi possível identificar duas direções em sua práxis. Primeiramente foi possível observar que com a entrada do gestor de produção na empresa a sua responsabilidade foi dividida, o que estaria de acordo com o discurso



que o fundador compartilha com seus funcionários sobre a vontade de ver a empresa funcionando sem a sua intervenção (OD), e ainda quando afirma que suas ações na fase atual se limitam a treinar o novo profissional na coordenação geral da produção. Dessa forma, a entrada desse profissional e a mudança de comportamento da equipe citadas na fala 45 e 46, facilitariam o distanciamento gradual do fundador da rotina da empresa.

[45] Hoje a equipe, apesar de que agora a equipe tá bem maior que antes, a gente tinha aí 12, 15 funcionários e agora a gente tá chegando a 50, mas hoje eles estão bem mais conscientes, bem mais preocupados, com a parte de qualidade, dos compromissos que a gente tem. Antes eu tinha que ficar muito em cima, acompanhando, controlando, tudo sob as minhas costas. Hoje não, hoje o fardo tá bem mais leve (E9).

[46] Olha a minha rotina continua a mesma de antes, só que hoje eu não me incomodo tanto porque temos o engenheiro de produção que me dá um suporte, então eu fico mais tranquilo (E9).

No entanto, foram identificadas falas que apontam que o fundador ainda está envolvido em todos os processos, e que não há uma vontade de distanciar-se, tal qual a de sua esposa. Identificou-se que o fundador sente que a equipe ainda precisa dele, o que é fortalecido pelo mito fundador ainda presente nessa fase da empresa, em frases como “ele é o mestre da embalagem”, “ele é o cabeça”.

[47] Eu (fundador) sei que tem uma pessoa ali pra poder me ajudar, mas a gente ainda tem uma desconfiaçazinha, a gente ainda fica desconfiado né, mas, sem problema nenhum (E9).

[48] Ele (fundador) ainda chega junto com os funcionários 7 horas da manhã, e sai 5 horas da tarde, almoça 11:40 junto com eles e volta 1 hora junto com eles. É como se ele batesse cartão igualzinho a eles, entendeu, de tanto que ele gosta disso aqui (E5).

Mediante as falas 47 e 48, acredita-se que há uma insegurança sobre o profissional contratado, pois o mesmo, no momento da coleta de dados, havia ingressado na empresa há seis meses e infere-se que isso influenciava na avaliação do fundador quanto à sua capacidade em assumir a equipe. Como os fundadores valorizam o tempo de serviço, amizade e comprometimento em seus funcionários, acredita-se que a possibilidade do fundador delegar suas funções para o gestor da produção, dependerá da construção de uma relação de confiança.

Contudo, ao entrevistar o engenheiro não foi possível identificar se o mesmo percebia essa atitude do fundador, mas verificou-se que seu foco principal é aplicar

práticas profissionais aprendidas em experiências em outras empresas e criar novas práticas específicas para o ramo de fabricação de embalagens que contribuam para a profissionalização do setor de produção da empresa.

[49] Hoje eu já implementei 10 formulários pela fábrica, implementei alguns controlezinhos, isso tá funcionando, tá rodando, mas eu ainda não confio nos dados que são passados, as informações não são realmente 100%, e às vezes por falta de gente pra colocar isso no computador a gente não consegue dar uma análise mais elaborada, então a gente vai andando de acordo com a produção, porque a produção não para nunca e a gente vai se estruturando... E isso que a gente falou, acaba deixando a parte estratégica de lado, não consegue, é difícil você conseguir alinhar, desenvolver planilhas para processos, então isso às vezes fica meio de lado (E2).

Diante de uma conversa informal (OD), o engenheiro revelou a dificuldade que tem tido para a equipe entender e conseguir aplicar práticas que ele considera fáceis. Foi possível identificar ainda que o engenheiro acredita que ao se envolver com as atividades rotineiras, o trabalho estratégico fica em segundo plano, prejudicando o desenvolvimento da profissionalização, fato que também poderia ser observado nas coordenações administrativas. No entanto ao entrevistar uma coordenadora da área administrativa não foi possível identificar essa dificuldade, pois segundo ela, a cada dia suas ações contribuem um pouco para a melhoria dos resultados da EF, sendo que o seu estrategizar consiste em ações como a busca de novos clientes, desenvolvimento de políticas de pós-venda e negociação com fornecedores, que só poderiam ser alcançadas com a construção diária de pequenas ações para o alcance dos objetivos de sua coordenação e consequentemente da EF.

Embora um organograma tenha sido desenhado e haja uma boa aceitação da nova liderança, durante a observação percebeu-se a forte influência de um dos funcionários mais antigos da empresa nas questões diárias da equipe da produção. Esse funcionário não possui cargo de liderança, mas as pessoas o procuravam a todo o momento como referência na resolução de eventuais problemas da produção, passando por cima até mesmo do engenheiro de produção contratado para liderar a equipe. Esse episódio repetiu-se durante uma dinâmica de grupo com a equipe da produção, em que esse funcionário foi elo entre diferentes equipes, e se destacou como liderança. Esse funcionário concedeu entrevista e demonstrou uma preocupação frente às mudanças na empresa, pois não sabia os planos da empresa pra ele, mas enquanto isso ele se envolvia em diferentes frentes de trabalho, e como

não possuí formação acadêmica mostrava o valor de sua experiência, como descrito no fragmento de entrevista 50.

[50] Às vezes eu confecciono bag também, faço um de amostra, sou requisitado nas empresas. Quando tem algum tipo de problema, eu que vou junto com outra pessoa. Meu jeitão esquisito assim de falar, mas na hora que começo as pessoas tem carisma comigo. Eu gosto de participar, faço questão de participar (E8).

O estrategizar desse ator fortalece a importância de investigar diferentes níveis hierárquicos, conforme exposto por Jarzabkowski (2005), pois a partir do olhar desse ator, se pôde descobrir certo medo do que o futuro da empresa reserva pra ele, e diante disso, ele busca se envolver em diferentes tarefas e demonstrar a importância do seu trabalho. Fato constatado até mesmo no momento de marcar a entrevista, visto que, o mesmo enfatizava que ao conceder a entrevista deixaria algo pendente, e por três vezes a entrevista teve que ser interrompida, pois diferentes funcionários precisaram tirar dúvidas com ele. Com isso, observou-se que o seu estrategizar era legitimado pela equipe, mostrando serem válidas estratégias para manutenção do emprego (OD).

De acordo com Walter, Augusto e Fonseca (2010), os estrategistas estão inseridos em uma organização dotada de estrutura, cultura, poder e regras, e esses aspectos interferem em sua forma de agir, podendo fornecer recursos para a criação, adoção e adaptação de práticas estratégicas em sua práxis. Diante disso, e do modelo analítico adotado nessa pesquisa, pode-se inferir que regras, costumes e o sistema de valores compuseram as práticas legitimadas na empresa familiar, e essas influenciaram o estrategizar dos atores da EF. Dessa forma, a legitimidade de estratégias para a manutenção do emprego e de outras formas de agir é dada pela própria cultura da EF.

Ainda que o estrategizar de alguns praticantes estivesse voltado apenas à garantia do emprego, a partir da nova liderança formada, a gestão da empresa foi mudando gradualmente. Iniciou-se então uma nova forma de administrar a empresa com a realização de reuniões de planejamento estratégico e *feedback* entre líderes e sócios. Nessas reuniões os problemas de cada área da empresa são compartilhados e ações corretivas são planejadas, sendo elaborados memorandos internos com as diretivas para as equipes (DC3, DC4). Além disso, todas as decisões estratégicas

são discutidas nessas reuniões, com isso, entende-se que a partir dessas reuniões, consideradas aqui como episódios da estratégia, emergiram novas práticas que aos poucos foram modificando a estrutura da EF.

Contudo foram encontrados aspectos que demonstraram que os fundadores ainda estão no processo de adaptação à profissionalização da empresa, e por vezes há pequenos conflitos entre os profissionais contratados e o fundador. Essas características podem ser observadas nas falas 51 e 52.

[51] Eles (casal fundador) ajudam, mas eles estão nessa fase de adaptação também, mais de adaptação. Eles não tinham essa prática no passado, então essa profissionalização está sendo de aprendizado dos dois lados, tanto da parte familiar quanto da parte profissional (E2).

[52] Porque a parte lá debaixo, financeira, contábil e tudo, pessoal principalmente, são pessoas mais novas com outras ideias e deparam com o fundador que é um gerente geral, é dono, é tudo dele, ele não sabe isso, aquilo, mas o dono é ele, então ele é meio à antiga ainda e a gente tem um pouco de dificuldade de virar a cabeça dele, mas de um tempo pra cá ele tem sido bem mais flexível porque ele tá convivendo com pessoas mais jovens, cabeça mais nova, e tem mudado muito (E5).

Infere-se diante das falas 51 e 52 que há duas questões envolvidas na adaptação dos fundadores à cultura profissional. A primeira trata-se do conhecimento profissional insuficiente em determinadas áreas, que é suprido pelos profissionais com nível superior, e outra questão é causada pela presença desses profissionais, pois a partir do momento que os fundadores necessitam de profissionais para a execução de determinadas atividades na empresa, perde-se parte do controle da família empresária, pois aquela atividade torna-se responsabilidade do outro, e há a preocupação se isso está sendo feito da forma correta e de acordo com os valores da família.

Com disso, os profissionais que tem suas tarefas a serem cumpridas, diante da intervenção da família empresária têm que desenvolver estratégias para convencer da eficácia das práticas profissionais. As características encontradas na empresa coincidem com o estudo aplicado por Sonfield e Lussier (2009), no qual se verificou que com a inclusão de profissionais não familiares a gestão torna-se mais complexa e há uma diminuição do controle da família.

Além das práxis em torno da profissionalização voltadas para a manutenção do emprego e para a afirmação da eficácia das práticas profissionais, observou-se também nessa fase, o estrategizar dos funcionários da área de produção voltado para a antiga forma de produzir, visto que, no planejamento estratégico da Alfa foi citado como ponto de melhoria o controle da produção, aplicando práticas para o controle de itens produzidos por cada costureira, itens produzidos nas máquinas automáticas, e o controle do estoque e de manutenção (DC1, OD).

O aumento do uso dessas práticas de controle foi motivado pela dificuldade em desenvolver metas de produção, visto que há poucos dados históricos; pelos erros nas quantidades produzidas por cliente; pelo baixo acompanhamento da produção das costureiras, e pelo alto custo de manutenção (DC1). Como a produção de cada costureira passa por uma inspeção de qualidade feita pelos auxiliares de produção, esses tem a responsabilidade de contabilizar as quantidades produzidas em uma planilha em papel, que é fixada em uma prancheta na mesa de cada costureira (OD). No entanto, os auxiliares de produção utilizam-se do discurso que o setor de produção “é muita correria”, “não para”, e por vezes não anotam as quantidades no momento devido, e quando param para incluir os dados acabam informando quantidades incorretas. Infere-se que há uma indisposição em fazer que o controle seja fiel à produção, pois dessa forma, as metas de produção que são atreladas a incentivos financeiros serão elaboradas a partir de um potencial de produção menor, tornando-as mais fáceis de serem atingidas.

Além disso, para que a aplicação do controle seja eficaz é necessário que os auxiliares mantenham o foco em sua atividade, no entanto, durante a observação direta foram presenciados momentos de conversas paralelas, brincadeiras entre auxiliares e costureiras que comprometiam o acompanhamento eficaz da produção, caracterizando uma práxis contrária à “mudança de postura da equipe”, tida como uma das características da profissionalização da EF.

Acredita-se que essa diversidade de postura, uma mais profissional e outra não, se dá, pois a capacitação dos funcionários ainda estava em andamento, dessa forma, a lógica profissional não havia sido totalmente disseminada. Jarzabkowski e Wilson (2004) enfatizam que os processos de treinamento fortalecem o desenvolvimento e

continuidade da lógica dominante da empresa. No caso investigado, os processos de treinamentos visam enfraquecer a cultura da gestão familiar, tornando dominante a lógica profissional.

Segundo Jarzabkowski e Wilson (2004, p.7) a lógica dominante “demarca os procedimentos e influencia os comportamentos e decisões a serem recompensados no nível micro”. Dessa forma, infere-se que os treinamentos influenciaram os comportamentos e decisões dos praticantes da empresa Alfa. Observou-se que a participação da liderança e dos sócios da empresa em um treinamento de alta performance, o *MasterMind* (DC2), foi responsável por mudanças na práxis dos participantes.

[53] Antigamente eu era muito estressado igual uma bomba, muita coisa na cabeça e também agora com esses cursos que mandaram a gente fazer, o MasterMind, agora com a psicóloga ajuda muito (E8).

[54] Quando eu fiz o curso MasterMind eu saí muito entusiasmada com tudo, porque o curso, eu posso dizer que eu não conhecia o gigante que tinha dentro de mim, então depois que eu vim do curso eu sentei com o fundador e disse que eu queria dividir com a equipe os momentos que eu vivenciei nesse curso (E3).

Esse treinamento busca desenvolver as seguintes competências: autoconfiança, comunicação eficaz, inteligência interpessoal, controle de preocupações, visão estratégica, flexibilidade, uso adequado da mente e foco nos resultados (DC2). De acordo com a entrevistada E3, o treinamento busca desenvolver o lado pessoal para melhorar o profissional. Observou-se que a participação nesse treinamento influenciou na mudança da práxis desses atores da EF, e os mesmos passaram a serem autores de mudança, trazendo novos conhecimentos para a empresa.

Com isso, a pesquisa revelou ainda que assim como apresentado por Walter, Augusto e Fonseca (2010), os atores internos podem trazer novas práticas do campo extra-organizacional sem a atuação de um ator externo na empresa. Na empresa Alfa os funcionários tiveram contato com práticas extra-organizacionais, por diferentes meios, como: comissões de sindicato, pesquisas na internet, conversas com outros profissionais, jornais, revistas, dentre outros. A partir desse contato eles adotaram as práticas que julgaram benéficas para a empresa. A fala 55 afirma essa forma de agir.

[55] A partir do momento que você ganha conhecimento lá fora, você vai trazer pra dentro da empresa (E3).

Dessa forma, nessa pesquisa se observou que a adoção de novas práticas teve influência do campo extra-organizacional a partir de atores externos e internos. Isso demonstrou o papel fundamental dos atores na articulação da profissionalização da gestão, pois ao observarem a nova lógica dominante, a da profissionalização da gestão, os funcionários mais antigos também começaram a se adequar.

Como parte do processo da profissionalização da gestão, houve a mudança no perfil requerido para os cargos de confiança, pois de acordo com as sócias, a empresa está crescendo e somente pessoas que estão crescendo junto, e possuem escolaridade de nível superior, poderão assumir cargos de direção, como expresso no trecho 56.

[56] Então se a pessoa almeja ser coordenador de algo ela precisa estudar, isso é fundamental (E10).

No entanto, por se tratar de uma empresa familiar, alguns líderes foram escolhidos usando os critérios de confiança, familiaridade, antiguidade, e hoje há uma dificuldade em fazê-los acompanhar as mudanças na empresa, e em buscar adquirir novos conhecimentos, como expresso a seguir.

[57] então eu não sei o que acontece que não quer estudar, fazer curso é o mais difícil, esses (funcionários) antigos nosso é tudo desse jeito (E5).

Inferese-se que a escolha desses funcionários em não concluírem a formação acadêmica, não ter interesse na capacitação profissional, é influenciada pelo sistema de valores extra-organizacional. Dessa forma, mesmo que a empresa dissemine uma cultura profissional, ocorre o conflito de valores e interesses pessoais, que culmina na presença de funcionários que seguem o caminho da profissionalização e outros não.

Então, observou-se que a empresa caminha em duas vertentes, uma a favor da profissionalização e outra pela permanência da práxis não profissionalizada. Essas duas vertentes foram percebidas em três formas de agir que se mostraram contundentes na EF. A primeira vertente, o caminho a favor da profissionalização, mostrou-se o mais forte na empresa diante dos investimentos em capacitação e

contratação de profissionais. Com isso esse caminho é formado por praticantes que buscam agir de forma profissional (ANDREWS, 1969), adotando e criando práticas que integram à perspectiva multidimensional da profissionalização (DEKKER et al., 2015) e à perspectiva social (REED, 1997) englobando elementos tais como o respeito às normas da empresa e da profissão; a valorização da comunicação entre pares; a vontade de fazer a empresa crescer; a preocupação com a sustentabilidade da empresa e desenvolvimento da comunidade local, e o interesse em adquirir novos conhecimentos.

A vertente contrária à profissionalização é manifesta de forma pontual e velada, sendo caracterizada conforme a investigação por duas formas de agir dos praticantes que são expressas pela dificuldade dos praticantes em utilizar as novas práticas. De acordo com os entrevistados uma possível causa para isso é o baixo nível de escolaridade desses funcionários, dificultando a adequação e o uso das novas práticas. No entanto esses praticantes se diferem à medida que parte deles, mesmo que com dificuldades em aderir às novas práticas, estão abertos às mudanças e buscam a capacitação profissional, enquanto o outro grupo age de forma resistente ao permanecerem com antigos hábitos, não aproveitarem os momentos de capacitação oferecidos dentro do expediente do trabalho e não estarem abertos ao estudo e à capacitação profissional, oferecidos e incentivados pela empresa.

Um desses momentos de capacitação pôde ser visto durante a observação não participante, em que foi acompanhada uma das sessões de treinamento, com aplicação de dinâmica de grupo. Nela alguns dos funcionários não estavam participando integralmente da dinâmica, aproveitando o momento para brincadeiras e conversas paralelas, agindo com desinteresse. Durante o expediente de trabalho esses mesmos funcionários tinham conversas paralelas, caçoavam dos colegas e constantemente eram repreendidos pela líder de produção.

A partir dos elementos apresentados verificou-se que apesar de existirem práticas que emergem da práxis que demonstraram conservadorismo frente às mudanças na gestão, com a entrada de novos funcionários e o novo direcionamento dos sócios,



surgiram práticas que romperam com o modelo de gestão familiar, para se tornar profissional.

Nesse processo, houve a contribuição do campo extra-organizacional, por meio dos treinamentos disponibilizados pela empresa e do conhecimento adquirido através da formação acadêmica e experiência profissional dos novos funcionários, que forneceu novas práticas à organização. Essas novas práticas foram mudando gradualmente a forma de agir dos praticantes da EF.

Observou-se que a relação dos praticantes com o campo extra-organizacional ocorreu tanto para aquisição de conhecimento como também atuação além da organização ao qual o praticante é vinculado. Na pesquisa destacou-se o exemplo da participação de praticantes da EF em comissões de RH do sindicato e entrevistas da sócia a uma emissora rádio.

Destaca-se que práticas, práxis e praticantes interferem-se mutuamente na profissionalização da gestão, sendo os praticantes protagonistas nesse processo, visto que, são portadores das práticas e a profissionalização dependeu do conhecimento e habilidade deles. Com isso, o conhecimento, adquirido tanto da experiência profissional, como o caso do fundador, quanto o conhecimento acadêmico dos novos contratados, fizeram com que os atores que os possuíam exercessem maior influência na profissionalização da gestão.

### 5.2.3.2 Gestão Profissionalizada

A terceira fase da Alfa, apresenta aspectos semelhantes à fase “expansão/formalização” apresentada por Gersick et al. (2006) no subsistema “empresa”. A fase “expansão/formalização” é caracterizada pelo crescimento, que pode ser percebido em várias áreas, como nas vendas, no número de empregados e no portfólio de produtos. Esses aspectos foram apontados no fragmento 58.

[58] Na época mesmo que eu entrei aqui tinha mais ou menos uns 4 funcionários, comigo 5, e hoje em dia tá chegando a 50, tem mês que chegou a 58 funcionários, né, com certeza a demanda aumentou muito, automaticamente o faturamento aumenta, tinha época mesmo que a gente não tinha o que fazer, não tinha serviço (E12).

De acordo com os entrevistados, a empresa começou a desenvolver e comercializar diferentes produtos, tais como: big bag para diversos usos, tipos variados de sacaria de ráfia, tecido para aviário e *liners* para containers. A produção que era focada na primeira fase para atender aos produtores de café passou a ter como principais clientes empresas de produtos químicos e siderúrgicos. Essa mudança no foco do cliente fez com que a empresa investisse mais na qualidade e na certificação da qualidade de seus produtos. Com isso, cada lote passou a ser acompanhado por laudos de qualidade da matéria-prima, além das instruções de uso (OD).

A capacitação da equipe foi o fator mais lembrado como característica da profissionalização na empresa nessa terceira fase. Os entrevistados destacaram que a empresa vem desenvolvendo ações como treinamento em equipe na empresa, *coaching* com liderança e treinamentos externos. Os treinamentos que foram realizados na empresa tiveram foco no trabalho em equipe e na comunicação eficaz, já o *coaching* teve foco no desenvolvimento de liderança. As duas ações de capacitação foram ministradas por atores externos, consultorias (JARZABKWOSKI; SPEE, 2009), conforme presenciado durante a observação não participante. Com isso observou-se uma segunda tendência na empresa, a de profissionalizar aqueles que já trabalhavam na EF.

Fang et al. (2012) destacam que a profissionalização pode ser feita com os próprios membros da família, quando esses adotam normas e condutas profissionais. Contudo, como observado desde a fase “superando crises”, os fundadores optaram pela contratação de profissionais para disseminar as novas práticas, mas ao mesmo tempo os sócios fundadores perceberam que a atuação deles seria essencial para a disseminação e construção de uma cultura profissionalizada. Com isso, a empresa começou a investir na capacitação dos sócios, incluindo também os líderes contratados e a liderança mais antiga na empresa.

Observou-se que os treinamentos oferecidos pela empresa contribuíram para a disseminação das práticas profissionais, resultando na mudança de postura e desempenho dos funcionários, como exposto nos excertos 59 e 60. Essa mudança de postura alinha-se à perspectiva multidimensional da profissionalização de Dekker et al. (2015) integrando o “profissionalizar” para empresa Alfa.

[59] Igual eu[...] sabia as coisas, mas não sabia conversar, e já mudou muita coisa, você fazer um curso, ter conhecimento[...] É curso, estudar, é fazer o que eles estão fazendo com a gente, botando nós pra pensar, refletir (E8).

[60] ...eu era uma pessoa muito acanhada, principalmente em reunião eu tinha uma dificuldade muito grande de às vezes ter que transmitir informação para os meus colaboradores de manhã, e após esse curso aí eu sei chegar de manhã e me preparar pra realmente chegar e falar o que tenho de falar de manhã (E12).

Observou-se ainda que houve um aumento na dimensão “uso de sistemas de controle financeiros”, a partir da elaboração do planejamento estratégico, sendo elaboradas metas financeiras e apresentados resultados anteriores para comparativo (DC1). Na fala 61 estão presentes também elementos da dimensão “uso de sistemas de controle de RH” ao incluir os critérios de seleção de pessoal, de evolução de carreira, e planos de incentivos de produção para equipe.

[61] Então a gente ter o planejamento é fundamental, ter o canal de conversa aberto pra gente é uma profissionalização; critérios de seleção; critérios de evolução; critérios de bonificação também, e responsabilização, cada coordenador tem sua responsabilidade e sabe o que tem que fazer (E8).

A dimensão “descentralização da autoridade” também foi exposta na fala anterior 61, e observa-se que a delegação de poder é um ponto importante na profissionalização da gestão da empresa, pois a tomada de decisões, conforme a fala é distribuída entre os coordenadores, não sendo mais concentrada apenas no fundador. Gersick et al. (2006) destacam que empresas que estão na fase expansão desenvolvem sua estrutura organizacional para que o sócio fundador exerça seu papel de diretor dando espaço para que os líderes da empresa respondam por seus setores.

O processo de tomada de decisões tornou-se mais racional, não sendo motivado apenas pela vontade pessoal de integrantes da família, mas sim, baseada em análises em reuniões junto aos coordenadores. Outra mudança é que as decisões que impactam diretamente nas equipes são informadas via memorando, sendo descritas as decisões, e conforme o caso, as orientações para implantação das melhorias (DC3, DC4). Contudo a tomada de decisões não obedece a uma sequência de critérios e padrões, como exposto nas falas 62 e 63.

[62] Mas não é um processo estruturado não, a única coisa estruturada que tem é o que a gente decide fazer na reunião, ninguém sai que nem um louco aí comprando terreno, fazendo dívidas, tudo a gente senta na reunião,

decide, às vezes a gente faz até ata, mas não é padrão não, às vezes faz, às vezes não faz, e aí a gente encaminha (E10).

[63] Então até mesmo antes de pegar um pedido, a gente senta e estuda se tem condições, se realmente vai valer a pena e se tem condições de entregar, então tudo isso passa por todo mundo (E12).

Além disso, observou-se que os coordenadores e sócios buscam informações do mercado para fortalecerem suas ideias e terem dados para apresentar nas reuniões de planejamento. A fala 64 é um exemplo do ocorre na Coordenação Vendas e Fornecimento.

[64] É mais essa questão de mercado mesmo, porque se uma matéria-prima sobe lá fora você já tá sabendo assim com 1 semana de antecedência, então se faz um reajuste de energia, se faz um ajuste de matéria-prima, logo a gente já senta pra se programar, pra poder estar esperando esse impacto no mercado (E3).

Outro ponto identificado, é que mesmo diante das ações e inclusão de práticas profissionalizadas, verificou-se que não há critérios formais pré-estabelecidos para o desenvolvimento de carreira. Alguns dos entrevistados citaram como critérios a frequência, pontualidade, tempo de empresa, mas ao verificar com a responsável pela gestão pessoal, observou-se que não há orientação prescrita e que geralmente as decisões relacionadas à equipe passam pelo aval do fundador, que continua observando diariamente a equipe de produção. As promoções na carreira geralmente são feitas de acordo com o tempo de empresa e influenciadas pela percepção do líder quanto ao comprometimento do funcionário com o trabalho.

[65] O critério depende só de você. Sua boa vontade, sua pontualidade. Você pode chegar como auxiliar, se você tiver desenvoltura, o patrão observa muito isso também. Não adianta você vir aqui pra ficar das sete as cinco e receber seu salário do mês. Não. Você tem que pagar o seu dia, ter lucro no seu dia (E7).

[66] No nosso ponto de vista o comprometimento fala muito alto, porque diante você ter uma pessoa que todo dia você pode contar com ela, 7 horas da manhã ela tá, ela não é uma pessoa muito hábil, mas é uma pessoa que você pode contar (E5).

Observa-se que os líderes fazem suas avaliações quanto à equipe, mas a palavra final continua sendo do fundador. Essa prática persiste na EF desde a sua fundação, o que demonstra que cultura organizacional é influenciada pelos valores e práticas familiares, por mais que práticas profissionais tenham sido incluídas na EF,

caracterizando o exposto por Gersick et al. (2006), uma única organização com características de diferentes estágios.

Essa fase ainda caracteriza-se por uma reestruturação das coordenações administrativas e de produção. No novo organograma foram criadas quatro coordenações: Coordenação de Produção e Qualidade; Coordenação de Pessoas, Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Bem Estar no Trabalho e Serviços de Apoio; Coordenação de Finanças e Legalidade; Coordenação de Vendas, Fornecimento, Marketing e Pós Vendas (DC1).

As coordenações de Produção e Qualidade e a Coordenação de Vendas, Fornecimento, Marketing e Pós Vendas estão sob a responsabilidade de profissionais não familiares. Já a Coordenação de Finanças e Legalidade é gerenciada pela sócia fundadora, por ser uma área que exige uma pessoa de confiança.

De acordo com os entrevistados as mudanças ocorridas influenciaram na melhoria dos resultados econômicos e não econômicos, sendo destacados como resultados positivos no planejamento estratégico de 2014: a organização financeira da empresa, a realização de treinamentos de alto desempenho, a participação em feiras nacionais e internacionais, a compra de maquinário, a melhoria do relacionamento interpessoal entre os funcionários, os investimentos na infraestrutura e bem-estar dos funcionários, e a melhoria na comunicação (DC1). Entretanto, de acordo com as entrevistas e com a apresentação do planejamento estratégico (DC1) foram apontadas três etapas que a empresa ainda pretende vencer. A primeira etapa se refere à ampliação do espaço físico, para isso a empresa já adquiriu um novo terreno, mas devido à dificuldade de crédito as obras ainda não foram iniciadas.

A segunda refere-se à direção geral da empresa. Os sócios apontaram que falta um administrador geral, podendo ser tanto um profissional não familiar de confiança ou a própria filha do casal, isso concederia tranquilidade para eles se afastarem do dia a dia da empresa. A terceira etapa é a barreira tecnológica, pois para atender diferentes mercados seria necessário o investimento em maquinário, o que também tem sido impossibilitado pela falta de crédito. Gersick et al. (2006) destacam que a

principal fonte de crédito para empresas familiares, são os bancos, que podem ter exigências rigorosas e uma postura conservadora em sua avaliação de risco. Entende-se, a partir dessa terceira barreira, que assim com exposto por Jarzabkowski e Spee (2009), as ações e interações de atores externos impactam a estratégia da organização.

Apreende-se que o desenvolvimento da profissionalização da gestão na empresa Alfa foi alavancado a partir da crise financeira da empresa no ano de 2008, quando o casal fundador foi convencido por sua filha a mudar a forma de gerir a empresa, iniciando essas mudanças com a contratação de gestor formado em administração. A partir disso, novas práticas foram trazidas para dentro da Alfa e por vezes foram encontradas barreiras para a sua adoção, contudo mediante o investimento na capacitação da equipe e o comprometimento da família empresária em implementar mudanças, a inter-relação entre práticas, práxis, praticantes resultou na construção de uma nova cultura organizacional, na qual a lógica profissional passou a ser a dominante na empresa, apesar da influência da família empresária.

Destaca-se ainda que para que as dimensões da profissionalização da gestão fossem desenvolvidas na empresa Alfa, primeiramente foi necessário que a filha do casal fundador focasse o seu estrategizar no convencimento de seus pais em aceitar profissionais na gestão da empresa e a mudarem a sua práxis para a construção de uma cultura profissional. Assim como o casal fundador, os funcionários da Alfa aos poucos vêm mudando a sua práxis, sendo que esse processo de mudança ainda não está completo, visto que, conforme as dimensões da profissionalização Dekker et al. (2015), a profissionalização na empresa Alfa ainda estava sendo construída no momento da coleta dos dados, pois nem todas as dimensões da profissionalização haviam sido observadas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi analisado como a profissionalização da gestão é articulada no fazer estratégia dos praticantes de uma empresa familiar de pequeno porte, situada no Estado do Espírito Santo.

Para que os fins da pesquisa fossem alcançados, destacaram-se o uso dos modelos de análise de empresas familiares (GERSICK et al., 2006; SANTIAGO, 2011; SILVA JUNIOR et al., 2013; SILVA, 2013), que foram necessários para compreender a complexidade existente nas empresas familiares (GERSICK et al., 2006), para ampliar o conhecimento sobre o objeto de pesquisa e obter direcionamentos para a pesquisa empírica (DOMINGUES, 2004). Conhecendo a dinâmica da EF, a profissionalização da gestão (DEKKER et al., 2012; 2015; REED, 1997), foi investigada aliada à teoria da Estratégia como Prática Social (JARZABKWOSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKWOSKI; SPEE, 2009; NORDQVIST, 2010), fornecendo assim suporte necessário para compreender como a profissionalização foi articulada no fazer estratégia dos praticantes da EF. Além disso, discutiu-se na fundamentação teórica os seguintes temas: definição e características das empresas familiares; valores familiares e cultura organizacional.

Esse estudo teve uma abordagem qualitativa, realizada utilizando o método de estudo de caso único (YIN, 2005). Os dados foram coletados por meio da triangulação metodológica (JICK, 1979), sendo realizadas entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2004), observação direta não participante (TRIVIÑOS, 2006) pesquisa e análise documental. Para análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2006).

A Alfa é uma empresa do ramo de fabricação de embalagens, especializada no material rafia. A empresa foi fundada no ano 2000, após a aposentadoria de seu fundador, que havia trabalhado durante 25 anos no ramo da rafia. A profissionalização da gestão da empresa Alfa ocorreu primeiramente no seio familiar (FANG et al., 2012). Essa família surgiu da união de dois mineiros, de origem humilde, e sem diplomas, mas tinham em comum a determinação e força para vencer na vida e construir o próprio negócio. Como aprenderam com as dificuldades

da vida a importância de ter uma formação acadêmica, e de ter uma profissão, o casal fundador da Alfa investiu na educação de seus filhos.

Durante os primeiros anos da Alfa, enquanto os filhos recebiam a educação acadêmica, o casal fundador, sozinho, gerenciava a empresa, no entanto, depois de oito anos, a empresa já não era a mesma do momento da criação, e passava por um momento de crise, exigindo conhecimentos gerenciais que os mesmos não tinham. Diante disso, a filha mais velha do casal, já formada neste momento em economia e engenharia de produção, percebeu, devido à sua formação no campo extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006), para que a Alfa se recuperasse seria necessário profissionalizar a gestão. A partir daí ela desenvolveu estratégias para convencer seus pais a contratarem um profissional graduado para assumir a gestão da empresa.

Contudo a escolha desse primeiro profissional, assim como a dos profissionais mais antigos da empresa, foi influenciada pelo valor amizade, caracterizando uma postura em que era necessário admitir um profissional capacitado, mas o mesmo deveria ser de confiança, conhecido pela família. Dessa forma, a contratação dos profissionais na Alfa atendia primeiramente aos valores familiares, para daí então ser observada a prática profissional do funcionário.

Com a entrada desse primeiro profissional iniciou-se uma estruturação da parte administrativa e a recuperação financeira da empresa. A empresa então aberta para o mercado de trabalho começou a incluir novos profissionais, mas ao mesmo tempo estava propensa a perdê-los para o mercado. Com isso em um período de dois anos, a empresa perdeu dois atores-chaves no processo da profissionalização da empresa. Desde então, a filha do casal que participava eventualmente nas decisões da empresa, assume a responsabilidade nas decisões estratégicas. Guiada então pela sua experiência profissional, trouxe novas práticas profissionais para a EF ao direcionar a empresa para a contratação de mais profissionais, novas diretrizes apresentadas em reuniões com a liderança e com a equipe e forte investimento na capacitação da equipe.

Hoje a empresa está ainda mais diferente do que há 15 anos, e maior do que o sonho de seus fundadores. O número de funcionários aumentou em cinco vezes, e a



produção que inicialmente utilizava 300 metros quadrados de ráfia, hoje necessita de 300 mil metros quadrados. A expectativa da EF é continuar o processo da profissionalização da gestão, e se preparar para uma sucessão, visto que, a filha do casal fundador vê que o momento de “pegar o bastão” está se aproximando, enquanto isso ela procura transformar a empresa em um ambiente profissional, assim como ela vivencia no campo extra-organizacional da EF. Diante do caso investigado esta pesquisa compartilha algumas contribuições para o campo de estudo da profissionalização da gestão em empresas familiares e da estratégia como prática social.

A primeira delas refere-se ao caráter multidimensional da profissionalização, visto que costumeiramente os estudos de profissionalização da gestão em empresas familiares são baseados em uma visão binária quanto à presença ou não de profissionais não familiares. Contudo, neste estudo, observou-se que a profissionalização é construída ao atender a diferentes aspectos, principalmente a contratação de profissionais amigos, mostrando a forte influência dos valores familiares, mesmo com mudanças na gestão. Há uma lógica profissional sendo adquirida na empresa, mas verificou-se que o respeito ao valor familiar “amizade” é o ponto inicial para o desenvolvimento da profissionalização.

Assim como Dekker et al. (2015) observou-se que a profissionalização da gestão ocorre com o envolvimento de não familiares aliado ao desenvolvimento das outras dimensões da profissionalização, mas esse caso diferencia-se à medida que se verifica a influência do campo extra organizacional em um integrante da família, que assim se profissionaliza e desenvolve estratégias para o desenvolvimento das outras dimensões da empresa. Dessa forma, a profissionalização na Alfa resume-se à profissionalização da família empresária, o envolvimento de não familiares e desenvolvimento nas demais dimensões da profissionalização. Em contribuição à perspectiva multidimensional da profissionalização, foi incluída a dimensão “atividade da equipe de apoio” para análise das mudanças na práxis dos praticantes, e adiciona-se que o desempenho da Alfa foi moderado não apenas pela inter-relação entre o envolvimento de não familiares e as outras dimensões da profissionalização, mas também a partir da profissionalização da família empresária.

Esta dissertação firma-se na mudança de foco do estudo em empresas familiares, visto que, geralmente as pesquisas sobre profissionalização da gestão em EF têm foco em resultados econômicos ou na questão da propriedade, em contraste, o presente estudo contribui ao interessar-se em como os atores agem, e o que eles fazem enquanto envolvidos no trabalho estratégico, trazendo a pesquisa para o nível de análise micro (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004), sem, contudo enredar a pesquisa para o micro isolacionismo, aliando o nível micro ao nível de análise meso (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), visto que, a prática organizacional foi investigada.

Outra contribuição firmou-se na investigação dos atores de diferentes dimensões da EF, não apenas a família empresária, como usualmente é retratada em estudos sobre empresas familiares. Com o foco em atores de diferentes níveis hierárquicos constatou-se que a profissionalização ocorre mediante a ação dos praticantes, e conclui-se que a práxis, práticas, praticantes se inter-relacionam na articulação da profissionalização da gestão. Nessa inter-relação os praticantes, imbuídos de valores e costumes, denotam papel especial, em que eles são portadores das práticas, podendo então, viabilizar ou desarticular o processo da profissionalização conforme a sua habilidade, conhecimento e interesse.

Esse estudo contribui também ao reafirmar que o sistema de valores (SILVA JUNIOR et al., 2013) exerce influência na organização, mas também sofre influências que o modificam ao passar do tempo. O sistema de valores tem forte influência sobre as práticas já legitimadas na EF, mas novas práticas são inseridas na organização à medida que novos atores integram à EF, fazendo com o sistema de valores, originado na família empresária, se modifique com a ação desses atores que trazem consigo um código de ética profissional, experiência profissional e pessoal e valores ensinados em sua própria família.

Por fim, esse estudo contribui ao explorar dissonâncias entre a práxis de alguns atores com as práticas da organização. Isso se caracterizou com base nos investimentos da EF em capacitação profissional, viagens a negócios internacionais, construção do planejamento estratégico e aplicação de controles de produção e administrativos, e mesmo diante dessas novas práticas ainda existiam atores que agiam de forma contrária às ações da profissionalização da gestão.

Esses aspectos encontrados na pesquisa confirmaram o modelo do esquema analítico desta, visto que o processo de profissionalização da gestão se deu a partir da ação de diferentes praticantes que desenvolviam suas estratégias com base nos valores familiares e organizacionais, e na influência do campo extra organizacional. Confirmou-se ainda que a práxis profissional dos praticantes era construída a partir de diferentes caminhos, como a formação acadêmica, vivência profissional e treinamentos. A partir disso, novas práticas foram incorporadas ao dia a dia da empresa, tais como reuniões de planejamento e práticas de controle que influenciavam na mudança da práxis dos praticantes.

Não obstante a dedicação aplicada, esse estudo apresentou limitações metodológicas, pois mesmo o estudo de caso sendo adequado para o propósito da pesquisa, conforme Yin (2005), essa técnica não permite generalizações empíricas, mas contribui à medida que apresenta proposições teóricas.

Acrescenta-se também a impossibilidade de investigar a ação de familiares e contraparentes não atuantes na empresa. A expectativa era que a visão desses atores pudesse contribuir na caracterização dos valores familiares e visão do negócio. A ausência desses entrevistados justifica-se pela restrição de tempo, mobilidade e problemas de saúde de um deles. Contudo, acredita-se a ausência desses dois entrevistados não atrapalhou a qualidade dos dados, visto que as informações passadas pelos membros da família foram validadas durante a investigação, pois, estavam presentes também na fala dos entrevistados não familiares.

Outro fator limitante foi a vivência da pesquisadora como funcionária da empresa investigada. Apesar de seu afastamento da empresa, a percepção das ações dos atores investigados e a análise dos dados podem ter sido influenciadas pela sua própria experiência vivida na empresa.

Como expectativa e sugestão para futuras pesquisas, a presente pesquisa poderia ser aplicada em uma empresa familiar que tenha atingido a fase da Maturidade, sendo possível investigar a ação dos praticantes em todas as fases da profissionalização da gestão. A pesquisa poderia ainda ser aplicada em empresas de

médio e grande porte para construção de uma base teórica para outros pesquisadores.

Outra sugestão de pesquisa é investigar a ação de atores agregados externos às EF, como bancos, instituições financeiras, tendo foco na sua ação e influência no estrategizar dos praticantes envolvidos no trabalho estratégico das EF. Como apresentado nessa pesquisa a dificuldade em obter crédito é uma realidade em organizações familiares e se constitui como uma barreira para o desenvolvimento da profissionalização da gestão.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 39-79.

ÁLVARES, E. Diferenciação família/propriedade/empresa—base de sustentação da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. et al. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 23-46.

ANDREWS, K. R. Toward professionalism in business management. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 2, p. 49–60, 1969.

BANCO CENTRAL. **Relatório da Administração**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/Pre/Surel/RelAdmBC/2012/relatorio-de-atividades/panorama-da-economia-em-2012/contexto-economico-internacional.html>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERNHOEFT, R.; G., Miguel. **Governança na empresa familiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BHAT, M. A.; SHAH, J. A.; BABA, A. A. A literature study on family business management from 1990 to 2012. **Journal of Business and Management**, v. 7, n. 6, p. 60–77, 2013.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://portal.in.gov.br/>>. Acesso em: 06 nov. 2015.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p-33-55.

CHANDLER, A. D. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. 1. ed. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n.4, p. 19-40, 1999.

COLLI, A. Family firms between risks and opportunities: a literature review. **Socio-Economic Review**, v. 11, n. 3, p. 577-599, 2013.

DA SILVA, L. P.; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.

DA SILVA LOURENÇO, C. D.; FERREIRA, P. A. Cultura Organizacional e Mito Fundador : um Estudo de Caso em um empresa familiar. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 61–76, 2012.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: 27. ENANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia. **Anais do 27. ENANPAD**, 2003.

DEKKER, J. C. et al. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, v.26, n.1, p. 81-99, 2012.

DEKKER, J. et al. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 516-538, 2015.

DE PAIVA, K. C. M. et al. Produção científica brasileira sobre empresa familiar—um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

DE VRIES, M. K. Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar. In: ÁLVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 49-65.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Org.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117-142.

DOMINGUES, Ivan. **Epistemologia das ciências humanas**. 1. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v.7, n. 23, 1967.

DYER, W. G. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

FAMILY FIRM INSTITUTE. **Base de dados global**, 2014. Disponível em : <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>, acessado em 13/05/2014.

FANG, H. et al. Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 12-34, 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Brasília: Editora Plano, 2003.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 64-89.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**. São Paulo: Elsevier, 2006.

HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. Understanding strategizing in the family business context. In: POUTZIOURIS, P; SMYRNIOS, K; KLEIN, S. (Org.). **Handbook of Research on Family Business**. 2008. p. 253–268.

HARRIS, C.C.: **Fundamental concepts and the sociological enterprise**. London: Croom Helm, 1980.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise Psicológica**, v. 24, n. 3, p. 363–372, 2012.

IBRAHIM, A. B. et al. Patterns in strategy formation in a family firm. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 10, n. 1/2, p. 127-140, 2004.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity based approach**. 1. ed. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 4, p. 11-20, 2004.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p. 602-611, 1979.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. 1. ed. New York: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KLEIN, S.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.29, n. 3, p. 321–339, 2005.

LESCURA, C. et al. A dinâmica Família-Empresa: uma aplicação do método historiográfico e da técnica do genograma. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 67–86, 2012.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUNA, S. V. O problema de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2000. p.13-48.

MACÊDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. 1. ed. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

MACIEL, C. de O.; AUGUSTO, PAULO O. M... A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MARTINS, G. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8–18, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. DE. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 265–279, 2011.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 465–499, 1990.

MORAES FILHO, A. C. T. DE; PINTO, M. DE O.; BARONE, F. M. Small business através do pan-óptico. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971–1992, 2011.

NORDQVIST, M. Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 1, p. 24–40, 2012.

NORDQVIST, M.; MELIN, L. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 15–25, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, E. L. de; BEUREN, I. M. Adequação dos controles de gestão às Contingências ambientais em empresa familiar do Ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 1, p. 33-49, 2010.



PRICE WATERHOUSE COOPERS, **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014**. Artigo publicado em: 2014. Disponível em : <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/pes/empresas-familiares-2014.html>>. Acesso em: 04 nov 2015.

REED, M. I. **Sociologia da gestão**. 1. ed. Oeiras: Celta, 1997.

SALVATO, C.; ALDRICH, H. E. "That's interesting!" in family business research. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 125–135, 2012.

SANTIAGO, A. L. The family in family business: case of the in-laws in Philippine businesses. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 343-361, 2011.

SÁ-SILVA, J.; ALMEIDA, C. DE; GUINDANI, J. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2009.

SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P. Family involvement ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. **Family Business Review**, v.21, n.4, p. 331-345, 2008.

SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Artigo publicado em 03/10/2005. Disponível em: <[http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410)> Acesso em: 29 de Jun. de 2014

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407-1421, 2014.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1–36, 2004.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

SILVA JUNIOR, A. DA; SILVA, P. DE O. M. DA; SILVA, A. R. L. DA. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 239–260, 2013.

SILVA, C. R. da. **Planejamento Sucessório em Empresas Familiares**: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico do Espírito Santo. 2013. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SONFIELD, M. C.; LUSSIER, R. N. Family-member and non-family-member managers in family businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 2, p. 196–209, 2009.

SONGINI, L. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, P; SMYRNIOS, K; KLEIN, S. (Org.). **Handbook of Research on Family Business**, p. 269-297, 2006.

STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199–208, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TURETA, C.; LIMA, J. B. DE. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76–108, 2011.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, LL da S. Estratégia como prática social e actor-network theory: uma possível conversação para o estudo da estratégia. **do ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285–336, 2012.

VALADÃO, J. de A. D.; SILVA, S. S. dos S. E. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 171-195, 2012.

VANDEKERKHOF, P. et al. Professionalization of TMT in private family firms-the danger of institutionalism. In: DESPRES, C. (Org.). **Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance: SKEMA Business School**, Sophia-Antipolis, France, 2011. p. 419-426.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. N.; FONSECA, V. S. da. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, v. 34, 2010.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. **Family Business Review**, v. 17, n. 4, p. 331–346, 2004.

## APÊNDICE

### Roteiro de entrevistas

#### BLOCO 1: IDENTIFICAÇÃO

|                         |   |                        |
|-------------------------|---|------------------------|
| Nome                    | Idade                                     | Sexo                   |
| Local de Nascimento     | Estado Civil                              |                        |
| Tempo de Residência     | Filhos                                    | Trajetória Educacional |
| Trajetória Profissional | Tempo na Instituição                      | Cargo                  |
| Tempo no cargo          | Projetos de vida (profissional e pessoal) |                        |

#### BLOCO 2 : HISTÓRICO DA EMPRESA (Perspectiva evolucionista)

- Fundação/origem.
- Períodos mais importantes e suas características (Crise, crescimento, estabilidade).
- Pontos marcantes desses períodos em relação à família.

#### BLOCO 3 : VALORES FAMILIARES E CULTURA ORGANIZACIONAL

- Como caracteriza a família empresária?
- Aspectos morais julgados importantes pela família.
- Relação afetiva com os familiares (proximidades, solidariedade, etc).
- Existem histórias relacionadas aos valores e práticas organizacionais que são difundidas na organização como exemplos?
- Religião. Há influência na empresa?
- A “Oração do Pai Nosso”, como surgiu? Como é vista pelos funcionários?
- Reconhecimento. Quais critérios para desenvolvimento da carreira?
- Canais de comunicação (mural, reuniões...).
- Estilo gerencial.

**BLOCO 4 : ATIVIDADE ESTRATÉGICA**

- Houve mudanças em sua forma de trabalho (da contratação aos dias atuais)?
- Suas opiniões são consideradas no planejamento da empresa?
- Normalmente você opina ou dá ideias para melhorias na empresa?
- Descreva o processo de tomada de decisões.
- Em que se pautam as decisões da alta gestão (orçamento, sistema de informação gerencial, relatórios,...)
- Fale sobre o seu dia-a-dia organizacional.
- Você se prepara para as reuniões? Como?
- Como você visualiza o futuro da empresa? E o seu na empresa?

**BLOCO 5: PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**

- Estrutura da direção. Foram incluídos novos dirigentes?
- Como você caracteriza a empresa? Quais os recursos e as restrições da empresa? Quais os principais objetivos da organização?
- Quais práticas foram adotadas? Como foram disseminadas? (Treinamento, consultoria, funcionário)
- Mudanças percebidas na gestão da empresa.
- Houve mudança nos critérios de contratação de funcionários?
- Artefatos de controle.
- Há barreiras para o desenvolvimento da empresa? Se sim, fale sobre.
- Influência da família nas decisões (Houve mudança? Como ocorre?).
- A estrutura da gestão atual satisfaz os objetivos da empresa?

**BLOCO 6: ESTRATEGISTAS COMO INFLUENCIADORES**

- Há alguma prática que você teve resistência em aceitar?
- Você contribuiu na adoção de novas práticas? Como?
- Como você busca informações para melhorias na empresa? Pesquisa outras empresas do setor? Treinamentos? Consultorias? Índices econômicos? etc..

- Há alguma prática na organização que não condiz com o momento em que a empresa passa?
- Há momentos na empresa que proporcionem a geração de ideias? Como você se comporta diante disso?
- Quais pessoas possuem maior influência na empresa? Por qual motivo?
- As pessoas te pedem ajuda no desenvolvimento das tarefas diárias? E para mudanças na empresa?
- Você tem a responsabilidade de treinar as pessoas nas novas práticas? Como faz?
- Descreva um momento em que você sentiu que influenciou ou contribuiu para a melhoria da empresa.